



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

ANA CAROLINA MONTEIRO GONÇALVES AGRA

**A CADEIA DE VALOR NO DESIGN AUTORAL: um estudo
de caso sobre a moda na cidade do Recife**

Recife
2019

ANA CAROLINA MONTEIRO GONÇALVES AGRA

**A CADEIA DE VALOR NO DESIGN AUTORAL: um estudo
de caso sobre a moda na cidade do Recife**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Design.

Área de concentração: Contextualização e Planejamento de Artefatos.

Orientadora: Profa. Dra. Virgínia Pereira Cavalcanti.

Recife
2019

Catálogo na fonte
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira, CRB-4/2223

A277c Agra, Ana Carolina Monteiro Gonçalves
A Cadeia de Valor no design autoral: um estudo de caso sobre a moda na cidade do Recife / Ana Carolina Monteiro Gonçalves Agra. – Recife, 2019.
93f.: il.

Orientadora: Virgínia Pereira Cavalcanti.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Design, 2019.

Inclui referências e apêndices.

1. Design. 2. Moda Autoral. 3. Cadeia de Valor. I. Cavalcanti, Virgínia Pereira (Orientadora). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2020-34)

ANA CAROLINA MONTEIRO AGRA

**A CADEIA DE VALOR NO DESIGN AUTORAL: um estudo
de caso sobre a moda na cidade do Recife**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestra em Design.

Aprovada em: 13/02/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Virgínia Pereira Cavalcanti (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Kátia Medeiros de Araújo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Ana Maria Queiroz de Andrade (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer especialmente Magna e toda a família Refazenda pela disponibilidade e acolhimento durante as entrevistas e visitas a empresa. A todo o corpo docente do Programa de Pós Graduação da UFPE, especial a minha orientadora e aos professores da banca, pelo acréscimo de conhecimento e visão sobre o projeto. Aos amigos do mestrado, pelo companheirismo e em especial a Laura, parceira de trabalhos e de pesquisas; A Minha família por me apoiar no ingresso ao mestrado e sempre ao meu lado em todos os momentos. A equipe da Bella Seda, pelo aprendizado diário e pela compreensão durante todo o tempo do mestrado. À minha terapeuta por me ajudar a lidar com a ansiedade e perceber a enxurrada de emoções que mergulhar em um projeto acadêmico proporciona.

RESUMO

Diante da dinâmica do mercado de moda e das mudanças nos padrões de consumo, tem se destacado o crescente interesse por peças de vestuário que funcionem não apenas como reproduções de tendências, mas enalteçam a ideia de personalidade e exclusividade. Nesse contexto, o nicho conhecido como “moda autoral” ganha cada vez maior parcela de mercado, uma vez que os produtos ofertados sob este selo carregam um valor agregado associado a criações únicas, pressupostamente com fabricação e consumo mais conscientes. Tal fenômeno se mostra relevante para o estudo sobre como vários fatores da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985) podem interferir na composição da identidade de marcas e produtos de moda, assim gerar reconhecimento por parte dos consumidores e aumentar a parcela de mercado das empresas. A atual pesquisa busca, portanto, mapear e analisar como a composição dessa cadeia contribui para a diferenciação de uma marca de moda-vestuário. Para tanto, foi realizado um estudo de caso junto a uma marca de moda, identificada como autoral e reconhecida dessa forma pelo público, da cidade do Recife, servindo como parâmetro para entender a cultura da produção local e suas potencialidades. Com caráter qualitativo e tendo como ferramenta de pesquisa o estudo de caso único foram realizados questionários e entrevistas com a fundadora e gestora da empresa, resultando em tabelas, fluxogramas e quadros com informações acerca da criação, produção e venda das roupas. Os valores da marca foram observadas não só nas peças criadas, produzidas e comercializadas, mas também em cada nicho de produção, no cuidado com as pessoas que trabalham na empresa e valorizando o feito a mão.

Palavras-chave: Design. Moda Autoral. Cadeia de Valor.

ABSTRACT

In the face of the dynamics of the fashion market and changes in consumption patterns, the growing interest in garments that work not only as reproductions of trends, but highlight the idea of personality and exclusivity. In this context, the niche known as "authorial fashion" gains an increasing share of the market, since the products offered under this seal carry an added value associated with unique creations, with more conscious manufacturing and consumption. This phenomenon is relevant for the study about how various factors of the Value Chain proposed by Porter (1985) can interfere in the composition of the identity of brands and fashion products, thus generating consumer recognition and increasing the market share of companies. The current research therefore seeks to map and analyze how the composition of this chain contributes to the differentiation of a fashion-clothing brand. For this, a case study was carried out with a fashion brand, identified as authorial and recognized in this way by the public, of the city of Recife, serving as a parameter to understand the culture of local production and its potentialities. With a qualitative character and having as a research tool the single case study were conducted questionnaires and interviews with the founder and manager of the company, resulting in tables, flowcharts and tables with information about the creation, production and sale of clothes. The values of the brand were observed not only in the pieces created, produced and marketed, but also in each niche of production, in the care with the people who work in the company and valuing the handmade.

Keywords: Design. Fashion Author. Value Chain.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 –	Tríade teórica	15
Imagem 2 –	Cadeia de Valor proposta por Porter	16
Imagem 3 –	Modelo de cadeia de valor adaptada do modelo original de Porter (1985)	30
Imagem 4 –	Procedimentos Metodológicos Quadro de referência: Refazenda.....	40
Imagem 5 –	Quadro de referência: Refazenda	43
Imagem 6 –	Quadro de atualização de coleções da Refazenda	44
Imagem 7 –	Quadro de referência Trocando em Miúdos	45
Imagem 8 –	Quadro de atualização de coleções da Trocando em Miúdos	46
Imagem 9 –	Quadro de referência Calma Monga	47
Imagem 10 –	Quadro de atualização de coleções da Calma Monga	48
Imagem 11 –	Quadro de informações da Refazenda	50
Imagem 12 –	Fachada da Loja Refazenda Rosarinho	53
Imagem 13 –	Interior da Loja Refazenda Rosarinho	56
Imagem 14 –	Quadro de informações do desenvolvimento.....	56
Imagem 15 –	Confecção Refazenda	57
Imagem 16 –	Confecção Refazenda (2)	58
Imagem 17 –	Caixinha do Correio Refazenda	60
Imagem 18 –	Quadro de informações do desenvolvimento	61
Imagem 19 –	Folders do evento Reouse	63
Imagem 20 –	Folders do evento Realce	64
Imagem 21 –	Redes sociais /redes de comunidades	65
Imagem 22 –	Relevância das informações	66
Imagem 23 –	Quadro de informações do marketing	67

LISTA DE SIGLAS

MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MinC	Ministério da Cultura
NTCPE	Núcleo Gestor da Cadeia e de Confecção em Pernambuco
PAB	Programa do Artesanato Brasileiro
PIB	Produto Interno Bruto
CNFCP	Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	OBJETO DE ESTUDO	15
1.3	PERGUNTA DA PESQUISA	15
1.4	TRÍADE TEÓRICA DO OBJETO DE ESTUDO	15
1.5	METODOLOGIA GERAL	15
2	A INDÚSTRIA DA MODA	18
2.1	GLOBALIZAÇÃO E SIMBOLISMO	19
2.2	EMPREENDEDORISMO NA REALIDADE BRASILEIRA	20
2.3	DESIGN DE MODA AUTORAL	21
2.3.1	Realidade Brasileira	22
2.3.2	Moda Pernambucana	23
2.3.3	Moda Recifense	24
3	<i>FAST FASHION VERSUS MODA AUTORAL</i>	26
3.1	SUSTENTABILIDADE NA MODA AUTORAL	26
3.2	O DESIGN DE MODA A FAVOR DA CULTURA LOCAL	27
4	CADEIA DE VALOR	29
4.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES	29
4.2	ATIVIDADES PRIMÁRIAS	30
4.2.1	Pesquisa e Desenvolvimento	30
4.2.2	Produção	31
4.2.3	Marketing e Vendas	31
4.2.4	Serviço ao Consumidor	32
4.3	ATIVIDADES DE SUPORTE	32
4.3.1	Gestão de Materiais	33
4.3.2	Recursos Humanos	33
4.3.3	Sistemas de Informação	33
4.3.4	Infraestrutura da Empresa	34
4.4	CONTRIBUIÇÕES PARA O DESIGN	34

5	NOVAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A MODA	35
5.1	MARKETING NA INDÚSTRIA DA MODA	35
5.2	MARKETING DIGITAL	36
5.3	MARKETING E SUSTENTABILIDADE: O MARKETING VERDE	37
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
6.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO.....	40
6.2	DEFINIÇÃO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO	49
7	RESULTADOS E ANÁLISE: ESTUDO DE CASO REFAZENDA	52
7.1	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	52
7.2	PRODUÇÃO	56
7.3	MARKETING & VENDAS E SERVIÇO AO CONSUMIDOR	61
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	73
	APÊNDICE B – FORMULÁRIOS	77
	APÊNDICE C – ENTREVISTAS	85

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Godart (2010) o termo Moda representa um conceito amplo e que pode ser utilizado de formas diversas, envolvendo vários setores da vida em sociedade, desde a produção de bens de consumo até o valor associado a eles. O caráter ambíguo do setor no entanto deve ser levado em consideração, uma vez que a moda fica entre a arte, invocando a criatividade e envolvendo processos artísticos, e a indústria, que envolve não apenas a economia e consumo mas também a cultura.

Para Simmel (1991) a moda de fato está englobada numa dualidade, mas essa seria entre ser a imitação de um modelo dado pela sociedade, do que é aceitável e o que é considerado correto, e o de satisfazer o desejo da diferenciação por parte dos indivíduos.

Diante desta visão de dualidade a moda está ligada à expressão estética da identidade do usuário que consome determinada classe de produtos. Sendo a roupa uma escolha pessoal, suas cores, texturas e modelagem trazem uma mensagem que testemunha sobre quem a escolhe e veste, mesmo que esse processo de escolha e uso ocorra de maneira subliminar.

Por outro lado, compreendemos também que o conceito de moda não pode ser reduzido a simples escolha individual do que vestir, mas agrega uma mudança constante de padrões e diretrizes sobre o gosto e o comportamento do indivíduo como parte de um grupo social (SVENDSEN, 2010). Assim, vemos que o que chamamos de moda pode ser compreendida como uma forma de expressão pessoal, elaborada por meio da disponibilidade de materiais e produtos no mercado e também pela concordância e legitimação social. Diante disso, destacamos o papel das empresas que compõem a malha industrial responsável pela manutenção de um mercado baseado na oferta de produtos de massa, que ao mesmo tempo necessitam carregar uma atmosfera de individualidade e novidade. De acordo com Svendsen (2010):

A moda costumava acompanhar uma norma modernista no sentido de que uma nova tendência devia substituir todas as anteriores e torná-las supérfluas. A lógica tradicional da área é uma lógica de substituição. Durante os últimos dez anos, contudo, a moda passou a ser definida por uma lógica de suplementação, em que todas as tendências são recicláveis e uma nova moda dificilmente pretende substituir todas aquelas que a precederam, contentando-se em suplementá-las.

De acordo com Godart (2010), entender como funciona o sistema da moda e vestuário é compreender como se dá a cultura e a estrutura da sociedade, especialmente as questões relacionadas ao empreendimento de produção de produtos e seu valor dentro do mercado da indústria criativa. Para o autor, as ações concretas, sendo estas os processos produtivos, são de suma importância para assegurar o crescimento do setor.

Ainda de acordo com o mesmo autor a indústria da moda hoje consiste em uma estrutura global e responsável por sustentar economias e dinâmicas sociais nos mais diversos contextos. Desde o cultivo de fibras naturais e do desenvolvimento de matérias primas artificiais e sintéticas, até confecção e distribuição dos produtos finais ao consumidor, são inúmeros os empregos diretos e indiretos gerados, a movimentação financeira e os impactos nas economias locais e transnacionais.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) Somente no Brasil, a indústria da moda empregam cerca de 1,5 milhão de pessoas e representam 5,8% da indústria de transformação nacional, com vendas totais de cerca de R\$ 130 bilhões em 2016, sendo o segundo empreendimento que mais emprega no País.

Segundo Rocha, Barrocas e Marinho (2018), a cadeia têxtil e de confecções do estado de Pernambuco, no que se refere à produção, é formada essencialmente por micro e pequenas indústrias. As quais são caracterizadas principalmente pela estrutura do empreendedorismo em que o designer ou estilista são motivados a criar novos modelos de negócio, fomentando o surgimento de pequenas marcas locais. Ainda segundo as mesmas autoras, essas empresas são responsáveis por empregar 50 mil trabalhadores, sendo uma parcela importante da economia local.

Tanto no âmbito internacional como no interno, é notável o quanto um mercado tão abrangente e complexo é composto por organizações de diversos portes e que competem em diversos nichos de mercado. Nesse sentido, entendemos que é importante entender como as marcas de moda se mantêm no mercado frente à concorrência e quais as principais estratégias para a valorização econômica² dos produtos.

De acordo com Porter (1985) a cadeia de valor é o conjunto de atividades referentes a produção de determinado produto, desde o projeto até a venda do produto ou serviço dentro de uma empresa. Outra definição de cadeia de valor é de Krukcer (2009) onde a mesma é considerada como um sistema econômico que se

organiza em torno de um produto, podendo ser utilizada para identificar oportunidades de inovação. Por estar interligada com todos os processos de produção do artefato, conseguem identificar quais as ações que dão maior valor comercial, isso é maior valor de venda com o menor custo para confecção, na cadeia como todo.

Como citado anteriormente, Pernambuco é um estado onde o mercado de moda está apresentando um crescimento exponencial de marcas de moda com características de empreendedorismo, onde o designer ou estilista fica responsável pela criação de objetos com características próprias, visando se diferenciar no mercado local. Segundo o SEBRAE (2016) a capital do estado é a terceira cidade com o maior número de marcas de moda, perdendo apenas para as facções localizadas em Caruaru e Santa cruz do Capibaribe. Ainda de acordo com o mesmo documento, o Recife se diferencia no tipo de produto produzido, tendo características próprias que os diferenciam no mercado.

Neste contexto podemos compreender que as marcas recifenses tendem a produzir o que Godart (2010) denomina de Moda Autoral, ou seja, roupas com forte apelo estético próprio, estando mais localizada na área de “artes” denominada pelo próprio autor.

De acordo com a perspectiva do design, existem trabalhos falando sobre os símbolos e significados dos produtos e até mesmo sobre a criatividade na moda autoral, entretanto os trabalhos que apresentam uma base econômica, com questões de gestão ainda são pouco explorados, especialmente no contexto cultural. Nesse sentido, o atual projeto é uma proposta a rever esses conceitos, com o foco na forma de gestão e produção, buscando compreender a importância da Cadeia de Valor no desenvolvimento da empresa, e como esse conceito pode ajudar na diferenciação no mercado de moda autoral local, podendo servir como base de consulta para empreendedores locais, que buscam aprimorar suas marcas e ter competitividade no mercado.

No que se refere às estratégias de pesquisa de campo e levantamento de dados, a modalidade de estudo de caso se mostra como uma interessante ferramenta para o desenvolvimento do atual trabalho, visto que auxilia na exploração de características muito próprias do objeto de estudo no contexto (ambiente e período temporal) em que se desenvolve. Nesse sentido, optamos por um estudo de caso único, elaborado junto à uma empresa local que se relaciona com a história e estratégia do mercado de moda

autoral, destacando-se pelo período de atuação e pela estabilidade da marca junto aos consumidores e concorrentes. Contando com o tempo de experiência no mercado local e tendo amadurecido quanto os setores e gestão de produção, foi indispensável a escolha da Refazenda como unidade de estudo.

A marca de moda com quase 30 anos de mercado é bastante conhecida pelos consumidores e é referência de modelo de negócios de marcas e moda autoral local. Sempre envolvida em eventos de moda e projetos para a evolução da marca, a empresa é conhecida pelo seu trabalho de moda autoral, com roupas que se destacam pela riqueza de detalhes e características de produção que dá ênfase ao manual. Essas características fizeram da empresa uma excelente unidade de pesquisa, permitindo não apenas o mapeamento da Cadeia de Valor, mas o entendimento da moda autoral na realidade local de Recife.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a cultura da produção de moda e suas potencialidades, a partir da cadeia de valor de moda autoral na cidade de Recife, por meio do estudo de caso a empresa Refazenda.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o contexto local em que as empresas de moda autoral atuam, com a finalidade de criar uma base de análise para o estudo de caso e selecionar as empresas para o estudo de caso.
- b) Analisar a Cadeia de Valor da empresa escolhida, observando suas características específicas e diferenciais, como forma de identificar como o valor é agregado em cada atividade da mesma.
- c) Avaliar a relevância da composição da Cadeia de Valor nos processos produtivos e na colocação de mercado da marca de moda estudada, a fim de vislumbrar como a estruturação desse tipo de cadeia interfere no desempenho organizacional.

1.2 OBJETO DE ESTUDO

A relação entre a Cadeia de Valor e às práticas de gestão de uma marca de moda autoral.

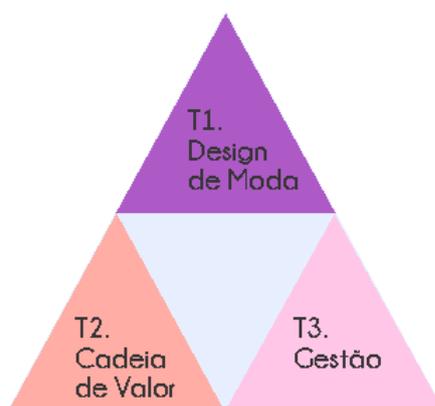
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

No contexto da moda autoral, como a composição da cadeia de valor de uma empresa interfere na agregação de valor aos seus produtos?

1.4 TRÍADE TEÓRICA DO OBJETO DE ESTUDO

Definir a tríade teórica referente ao objeto de estudo é auxiliar o pesquisador a entender e visualizar a base teórica de seu projeto. É a partir desta ferramenta que definimos os caminhos a serem trilhados durante a dissertação.

Imagem 1 – Tríade teórica



Fonte: Desenvolvida pela autora.

1.5 METODOLOGIA GERAL

Diante dos objetos apresentados, a pesquisa se configura como de abordagem qualitativa, visto que, de acordo com Minayo (2016) se concentra mais em compreender as características culturais e sociais do objeto de estudo, ao invés de focar em dados quantitativos e generalizáveis.

Alicerçado em Minayo (2016), a atual pesquisa é qualitativa uma vez que retrata características culturais e sociais da empresa e visa investigar a partir do estudo de caso único proposto por Yin (2001) a questão da Cadeia de Valor elaborado por Porter (1985) da empresa Refazenda, identificada como de design autoral. A estrutura desenvolvida por Porter foi a fundação para a construção de todas as etapas do projeto, possibilitando sua identificação completa. As informações sobre cada etapa e quais suas funções na agregação de valor ao vestuário, será abordado mais à frente no capítulo acerca da cadeia de valor. Na figura abaixo podemos observar o Modelo de Cadeia de Valor adaptada da versão original de Porter (1985):

Imagem 2 – Cadeia de Valor proposta por Porter.



Fonte: Porter, 1985.

Dessa forma, o presente trabalho foi dividido em três etapas: (1) pesquisa exploratória e delimitação de estudo de caso único; (2) identificação e mapeamento da Cadeia de Valor da Refazenda; e (3) análise dos dados e apresentação dos resultados.

A fase exploratória contou com duas ferramentas de pesquisa, em um primeiro momento a revisão bibliográfica permitiu apreciar as questões da moda autoral, da cadeia de valor, bem como informações acerca do mercado de moda no estado de Pernambuco. Em paralelo foi realizado o levantamento de marcas autorais

da cidade do Recife a partir de visitas a feiras de design local e conversas informais com designers e estilistas da cidade, a fim de compreender o mercado e entender as necessidades e dificuldades dos mesmos.

No segundo momento foi realizada a delimitação do estudo de caso único, com a pesquisa mais específica sobre produção, Cadeia de Valor e marketing, buscando assimilar a primeira etapa com a escolha da marca que seria utilizada como objeto de estudo na pesquisa.

Durante a terceira etapa foram analisados os resultados obtidos durante as duas etapas anteriores. A ferramenta de coleta dados utilizada em campo foi questionários semi-estruturados, uma vez tratam de maneira direta as questões abordadas e ao mesmo tempo permitem ao entrevistado acrescentar informações sobre sua experiência e dia a dia de trabalho, para tanto foram elaborados questionários diferentes para cada entrevistado. Por fim, com o pro propósito de facilitar a análise dos dados coletados e a leiturabilidade do projeto, os resultados estarão disponíveis na disposição de tabelas imagéticas e fluxogramas.

2 A INDÚSTRIA DA MODA

A moda como conhecemos em sua atualidade se deu com a produção de vestuário baseado em técnicas manuais de produção. As etapas lentas de criação de matéria prima, que envolvia teares e fios tecidos à mão e uma posterior etapa de costura também realizada manualmente, faziam com que as peças de vestimenta levassem meses para serem desenvolvidas. As vestes eram costuradas com agulhas de mão e possuíam, em sua maioria, bordados com elementos estéticos que remetiam à cultura e crenças do local de onde advinham, sendo destinadas a personas com alto poder aquisitivo.

A roupa era assim objeto de desejo e costumavam ser passadas de geração em geração, como forma de herança. Essa característica perdurou por anos, consolidando a imagem de luxo relacionada a seus objetos, sendo a moda um artigo de luxo.

Entretanto com a evolução do maquinário, a produção das roupas se tornou mais célere, possibilitando o aumento da produção. Ainda que a maior parte da cadeia produtiva continuasse manual, como a etapa de tecelagem dos tecidos, o fato de se ter o desenvolvimento de máquinas que auxiliassem a sua costura e produção, difundiu a possibilidade de um número maior de pessoas terem contato com o vestuário, sendo possível difundir o conceito de roupas desejadas para uma maior parte da população.

Segundo Pollini em seu livro *Uma Breve história da Moda* (2001), o século vinte é marcado pelas transformações da revolução industrial, possibilitando o aumentando o número de casas de moda, e conseqüentemente de artistas conhecidos por suas roupas esplendorosas e estilo único.

Durante a Segunda Guerra, contudo, o material escasso e o desenvolvimento de matéria prima não natural, resultaram na industrialização das vestes, afastando a produção do fazer manual e paulatinamente aproximando da área que conhecemos hoje como design. Com o desenvolvimento da indústria, especialmente na Alemanha, surgiu um novo cenário demandante de novos projetos, ferramentas e profissionais voltados para a realidade industrial que se construía.

Sendo assim a área do design se desenvolveu com intuito de criar projetos para as indústrias, de maneira a potencializar sua produção e elaborar objetos com um forte apelo utilitário. Feghali (2013) cita em seu capítulo sobre o desenvolvimento industrial da moda, denominada ready to wear, a qual surgiu na metade do século XX,

cujo consumo das peças representa a consolidação da moda como movimento de mudanças rápidas e permite o acesso a todas as classes. Porém a autora determina como negativa a padronização das tendências, pois tornam a moda sem identidade e faz com que todas as lojas tenham praticamente as mesmas peças à venda.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E SIMBOLISMO

Durante a Revolução Industrial deu-se início a produção em larga escala de vestuário e acessórios de moda. As consequências geradas foi o barateamento dos produtos e as tendências e referências visuais serem igualadas em todo o mundo, tornando-se cada vez mais impessoais, construindo similaridades em suas características estéticas da produção dos objetos e ignorando as características culturais de cada localidade. Esse movimento da moda foi exponencializado com a ocorrência da globalização e da fluidez da comunicação.

Segundo Hall (2014), a dinâmica global resulta em dois movimentos simultâneos e que podem ser considerados antagônicos: o desejo em consumir e desfrutar dos atributos advindos da proximidade cultural, observando e englobando em seu dia dia aquilo que lhe é convidativo, e o desejo de consolidar aquilo que considera sendo como a “sua” cultura, fortificando costumes e elementos passados de geração em geração. Esse segundo ponto pode ser considerado o fator principal para o surgimento de representatividades estigmatizadas em alguns territórios, passando a ser entendidos como identidade cultural local.

Sob esse contexto, e entendendo que moda é a comunicação da identidade pessoal, podemos elucidar a necessidade por parte dos consumidores em buscar marcas e artefatos que têm relação com a cultura local. Segundo Krunken (2009), a relação com a cultura local traz consigo o desejo de saber de onde vieram os artefatos e quais processos produtivos estão relacionados a eles, sempre com preferência aos produtos construídos manualmente, elaborados por designers e artesãos locais.

É nesse contexto que surge a moda autoral, com um forte apelo ao emocional e aos processos produtivos manuais, dando voz aos *designers* e criadores, os quais utilizam o conhecimento técnico para criar artefatos que condizem com a realidade regional dentro do contexto global.

2.2 EMPREENDEDORISMO NA REALIDADE BRASILEIRA

O empreendedor pode ser visto de acordo com Baggio e Baggio (2014, p.30) como “o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Em adição, podemos resgatar a ideia de Shane e Venkataraman (2000) de que o empreendedorismo vai além da criação de novas empresas, mas também consiste nas diferentes formas de enxergar oportunidades e criar no futuro produtos e serviços, variando de acordo com as características individuais das pessoas. Diante disso, vemos que a ação empreendedora não se restringe à criação de novos negócios, como também está fundamentada na busca pela inovação e implementação de iniciativas nos mais diversos espaços organizacionais e mercadológicos.

Se considerarmos as visões mais contemporâneas acerca do empreendedorismo, como área de desenvolvimento de capital com produção de bens e serviços com fundação cultural e fomento criativo. Acerca desta visão Shane e Venkataraman (2000) desenvolvem o conceito do empreendedorismo como área que vai além da criação de novas empresas, mas também consiste nas diferentes formas de enxergar oportunidades e criar no futuro produtos e serviços, variando de acordo com as características individuais das pessoas. Diante disso, vemos que empreender vai além de iniciar uma empresa, compreende também a execução de uma ideia, a qual traz consigo alguma inovação, até que se concretize o seu resultado.

No Brasil, o tema empreendedorismo também tem ganhado força, em especial no que concerne a discussão sobre o desenvolvimento econômico e como empreender por necessidade de garantir o sustento pessoal e familiar. Sobre isso, Baggio e Baggio (2014) apontam os fatores pessoais (desejo de agir), ambientais e sociológicos (contexto político e econômico, e a posição dentro do grupo social em que se insere) como as principais motivações para os empreendedores ingressarem no mercado - sendo necessária a análise de cada caso para identificar quais são de fato os pontos críticos que levam um indivíduo a empreender.

Outro fator que dissemina o desenvolvimento na área do empreendedorismo é a evolução tecnológica, que permite com que os indivíduos consigam produzir e estar cientes de novos meios de realizar tarefas e projetos. O conhecimento de maquinário específico decorrente desta nova realidade propicia a criatividade acerca

dos bens produzidos, gerando alternativas singulares e possibilitando maneiras inusitadas de utilização da matéria prima.

Para além da questão da produção, podemos observar que a venda e diálogo entre produtores e consumidores encontra-se estreitada, uma vez que a comunicação também transmuta-se diante da realidade do desenvolvimento tecnológico, onde podemos destacar a importância das redes sociais e aplicativos de mensagens na potencial forma de venda.

2.3 DESIGN DE MODA AUTORAL

Jones (2005), Refrew e Refrew (2012) e Pollini (2009) convergem num ponto específico: os consumidores de moda estão a cada dia mais informados com as tendências, formas de produção e criatividade na área da moda, acompanhando de perto cada etapa do processo produtivo. Como consequência as empresas têm se preocupado cada vez mais em mostrar cada um de seus processos, a fim de estreitar os laços com os consumidores e demonstrar coerência acerca do discurso da marca em redes publicitárias e sua forma de produção, tornando-se cada vez mais preocupadas com a transparência em seu comércio.

Segundo Carvalhal (2015) essa característica também é responsável pela ligação emocional e afetiva do consumidor com a marca, fazendo com que este se conecte com a mensagem passada pela marca não apenas pelo discurso da marca em campanhas publicitárias, mas pelo seu posicionamento diante de questões relevantes no sentido de produção e preocupação com questões ambientais.

De acordo com Kotler (2010), a terceira onda do marketing, denominada como 3.0, é caracterizada por ser centrada no humano, se relacionando diretamente com os sentimento dos consumidores.

Essas últimas questões abordadas, propiciam o surgimento de uma nova forma de comércio de moda, onde o artista criativo é o centro da criação, inspirado pela área das artes e movimentos culturais, denominada por moda autoral.

De acordo com Carvalhal (2015) a Moda autoral é aquele em que o designer ou estilista filtra as inspirações e tendências vigentes no mercado tendo a liberdade criativa de interpretá-las de acordo com seu estilo e gosto pessoal, gerando alternativas e vestuário de acordo com seu gosto pessoal. Ao considerarmos desta forma, a moda autoral pode ser considerada como a área da moda em que o

conceito entre arte e design são estreitados, sendo passível de interpretação de acordo com o background de quem a cria.

Apesar desta estreita ligação este formato de criação permite com que o artista opte pela melhor forma de produzir o vestuário, levando em consideração a demanda de seus produtos e a capacidade produtiva ao seu alcance. Dentro desta realidade a moda autoral pode ser produzida tanto de maneira industrial ou artesanal, indo além desses conceitos e podendo englobar ambas as formas de produção em sua elaboração. Essa possibilidade expande também as possibilidades criativas do projeto e demanda com que o designer tenha pleno conhecimento de ambas as formas de produção.

Carvalho (2015) defende ainda que a moda autoral está relacionada diretamente a cultura de quem cria a marca, onde o local de criação e elementos sociais estão intimamente ligados às peças.

Geralmente o artista ou designer conhece intimamente as formas de montagem manual e ele mesmo produz as peças, ou tem um pequeno ateliê para os artesãos. A matéria prima, apesar de adquirida em lojas de varejo da região, costumam passar por beneficiamento e alterações, o que torna o produto ainda mais exclusivo. Os consumidores, por sua vez, são a favor do consumo consciente, levando em conta pequenas empresas locais. Estas por sua vez tem como vitrine a internet, principalmente o instagram, podendo mostrar quem são e como produzem suas peças.

Seguindo na linha de pesquisa e fundamentação teórica proposta por Carvalho (2015) esse tipo de produção, Mesclando entre industrial e artesanal, vem crescendo consideravelmente em todo o mundo, mas o aumento no Brasil é significativo, devido a incentivos do governo, como planos de desenvolvimento tecnológicos e da área têxtil, além do incentivo a fomentação cultural e regional existente. Por ser uma espécie de comércio intrinsecamente relacionado a cultura e o fazer manual, o nordeste é o principal ponto de ebulição, caracterizando os produtos com a estética e os costumes locais.

2.3.1 Realidade Brasileira

Segundo Pollini (2001) e Alek (2015) o Brasil, de maneira geral, segue as tendências internacionais quando o desenvolvimento e produção de moda, tendo sempre como referência e inspiração a estéticas e as características de produção.

Há entretanto alguns pontos e eventos específicos a serem debatidos, com relação a realidade brasileira no contexto da moda.

De acordo com Pollini, a hábito da cópia, surgida desde o início do sistema da moda, se tornou enraizado na cultura brasileira. Assim como em outras áreas do design, é um costume que perdura até os dias atuais e podem ser vistos em todo tipo de produto. A produção do fast fashion é a cadeia produtiva que mais faz réplicas. Os estilistas responsáveis pelas coleções costumam fazer viagens ao exterior a fim de conseguir as peças e as repassam para as confecções, onde elas passam a ser replicadas e vendidas.

Esse processo é amplamente debatido na obra de Moraes (2006), onde o autor disserta acerca da industrialização forçada do país e a crença de que apenas o produto estrangeiro tem valor. Na conjuntura atual do país, entretanto, marcas nacionais, especialmente as de moda autoral, passam a trabalhar e criar em cima da cultura nacional, considerada multicultural e pluralista.

Carvalho (2015) inicia seu livro falando sobre a importância da década de noventa para a moda brasileira. Ao mesmo tempo que as magazines ocupavam os shoppings, lojas de rua abrigavam criações exclusivas de estilistas nacionais. É o caso de Alexandre Hercovitch e Ronaldo Fraga, ambos tendo estreado na moda durante essa década. Em entrevista ao autor do livro Fraga relata as dificuldades enfrentadas para concorrer com o produto internacional e o fato de ter se inspirado na cultura brasileira como forma de diferenciação e correlação com os consumidores.

A moda autoral torna-se assim um dos principais investimentos na questão de valorização cultural local, por demonstrar e evocar não só a estética regional, mas também a questão da hibridação proposta por Canclini (2008).

2.3.2 Moda Pernambucana

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE) em pesquisa de 2008, Pernambuco está em décimo lugar na questão de nível de competitividade econômica no Brasil, sendo o primeiro estado do Nordeste na lista. Somando a isso chega ao oitavo lugar no ranking de “conhecimento e inovação”¹ nacional.

De acordo com a mesma fonte, um dos caminhos apontados para possíveis

¹ Informações disponíveis em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudo-analiseCenarios_Oportunidades_PE.pdf

cenários indica uma forte mudança nas questões de desenvolvimento no âmbito mundial de empresas investidoras na área de informação e serviços. Dentro do país, existe uma tendência ao crescimento dos produtos brasileiros no mercado internacional. Especificamente em Pernambuco, há uma forte questão com a interiorização do conhecimento e com o aumento do investimento na indústria do turismo e comércio de artefatos relacionados a cultura local.

Como resultado dessas tendências de mercado, houve o incentivo para o desenvolvimento por parte do governo no setor econômico da moda em todo o estado. Podemos citar como exemplo a criação do Marco Pernambucano de Moda no Recife Antigo², fundado pelo Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil de Pernambuco (NTCPE), criado para suprir as necessidades das novas empresas da cidade, conta com ampla infraestrutura tecnológica e realiza diversos eventos de informação sobre empreendedorismo.

Diante desta realidade, a atual pesquisa propõe estudar a cadeia produtiva de três marcas de moda autoral da cidade do Recife que contêm produção artesanal, observando como se dá o encadeamento entre criação e venda dos artefatos, percebendo-se que de fato há um fortalecimento da empresa local por meio da escolha de sua produção.

2.3.3 Moda Recifense

A específica localidade escolhida se deu ao fato da cidade do Recife apresentar um grande número de marcas autorais. Segundo Rocha, Barrocas e Marinho (2018) o mercado de moda, especialmente a de confecções têxteis, na localidade é composto de pequenas e micro empresas, onde os empreendedores realizam integralmente todas, ou quase todas, as atividades da empresa, desde o gerenciamento a produção. Esse tipo de produção e comércio são caracterizados pelos processos criativos e produtivos bastante focados em peças com características do fazer manual, onde o designer passa a executar não só o produto como desenvolver habilidades para tornar real seus próprios projeto.

Segundo Krucken (2009) o comércio local e artesanal, traz como característica a busca pela conexão com o usuário por meio das emoções e as formas de produção

2 Informações disponíveis em: http://www.ntcpe.org.br/?page_id=510

feita a mão de forma artesanal, esses elementos são a base fundamental para a cadeia de valor, ligados a eles. Ainda segundo a mesma autora os produtos locais trazem em si manifestações culturais relacionadas ao território.

Como resultado da mudança de mercado citado é exponencial o número de marcas com o design autoral na atualidade. Resgatando aspectos locais, valorizando a produção artesanal ou mesmo dando lugar ao design contemporâneo, essa característica torna a produção diferente das grandes indústrias, possibilitando liberdade para os designers. Em entrevista ao Jornal do Comércio do Rio Grande do Sul³ (2017) o estilista Ronaldo Fraga, conhecido por seu discurso de apoio ao design autoral e a valorização da cultura local, diz que a autoralidade nos produtos de moda é necessário para que a moda continue sendo um caminho da expressão criativa individual.

Ainda de acordo com ele está forma de construção é propícia para os consumidores conectados com as tendências e não encontram artefatos com “identidade” nas lojas de fast-fashion, mas ainda são pouco exploradas.

3 Entrevista na íntegra disponível em:
http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/05/economia/564029-design-autoral-pode-ser-alternativa-para-o-varejo-durante-a-crise

3 FAST FASHION VERSUS MODA AUTORAL

3.1 SUSTENTABILIDADE NA MODA AUTORAL

A sustentabilidade paulatinamente ganha destaque na indústria da moda, se tornando, inclusive, uma exigência do consumidor. Poder rastrear de onde se origina a matéria prima e sob quais circunstâncias a roupa foi produzida se tornou uma etapa essencial durante a decisão de compras por uma parcela considerável dos consumidores (CARVALHAL, 2014).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a partir do momento em que a marca de moda se torna uma persona, ou seja tem identidade própria dentro do mercado e é reconhecida pelos seus clientes como uma personalidade própria, as suas escolhas e valores em termos a criação, produção e venda passam a serem vistas como ações que interferem diretamente na relação com seus clientes. Tal visão faz com que cada escolha realizada dentro do contexto da marca seja interpretada pelos seus clientes, estreitando os vínculos entre produção e venda.

Segundo Fletcher e Grose (2011) apesar da indústria da moda ter sido moldada para estimular o consumo constante, com a rápida troca de coleções e o incessante lançamentos de novidades para atrair consumidores, existem medidas que tornam a fabricação e venda de vestuário menos agressiva para o meio ambiente, equilibrando a sustentabilidade econômica e o gasto de matéria prima.

Nesse contexto globalizado, citado pelos autores acima, a produção reduzida, com uma maior atenção aos processos e materiais utilizados, pode ser considerada como propícia no desenvolvimento de roupas que atendam a demanda dos consumidores pela moda sustentável. Essa visão propicia as marcas autorais como ideais na questão de acompanhamento sobre produção e materiais utilizados, uma vez que seu modo de criação e produção são reduzidos a escalas menores de produtos e uma gama de possibilidades dinâmicas no que se diz respeito a utilizar ao máximo os materiais utilizados, reduzindo o refugo de produção e gerando alternativas de novos produtos com os mesmos.

Para Fletcher e Grose (2011) a matéria prima é o ponto inicial para o desenvolvimento de roupas sustentáveis dentro da realidade da moda, segundo elas: “Além de decisivo para a sustentabilidade, os materiais são cruciais para a

moda: tornam real sua produção simbólica e nos fornecem o meio físico com o qual construir identidade e agir como seres sociais e indivíduos.” (2011, p. 13)

Segundo Refrew e Refrew (2010) escolha do tecido é parte fundamental no papel do estilista na marca de moda. Essa escolha interfere diretamente sobre como o vestuário se comportará quando sendo utilizado pelo cliente além de estar estreitamente relacionada com a temática da coleção, sendo essencial também para definir o estilo e valores da marca de moda. Krukcer (2009) no entanto, defende que a escolha da matéria prima vai além das características estéticas e funcionais do produto de design, fazendo parte da referência ao local onde o artefato é produzido e as ligações emocionais entre localidade e consumidor. A autora fala ainda da importância de se considerar o clima regional para a escolha do material, uma vez que esse interfere diretamente sobre o consumidor busca nos produtos.

Ao considerar as três proposições podemos observar que elas são complementares no que se diz respeito a importância da matéria prima na moda autoral com ênfase em produção local, particularizando o produto em relação a região onde foi produzido. Levar em consideração como o usuário usará a roupa e se ele se sentirá em relação ao conforto, são questões que devem ser levadas em conta durante o processo de pesquisa e desenvolvimento do produto.

Devemos citar também a ressalva realizada por Fletcher e Grose (2011) onde estar consideram o empreendedorismo e os pequenos produtores como essenciais na questão da reutilização de materiais. Segundo elas a criatividade, no sentido de busca de soluções, também é essencial para esse tipo de empreendimento, uma vez que os tecidos podem ser reutilizados e as roupas podem ganhar novos sentidos apenas com a mudança de ponto de vista, evitando o descarte e aumentando a vida útil das vestes.

A moda é algo que pode ser compreendido de várias maneiras, tendo um caráter ambíguo que gira em torno das artes e da indústria e influenciado não apenas a economia e o consumo, mas também a cultura (SENAC,2010).

3.2 O DESIGN DE MODA A FAVOR DA CULTURA LOCAL

Para uma preocupação ampla em relação a sustentabilidade, é importante também observar e melhorar as práticas de saúde e segurança, oferecer boas condições de trabalho, ou seja, toda ação que respeite os trabalhadores e

proporciona benefícios às comunidades envolvidas nos processos de moda. Lee (2009)

Os designers de moda não podem enxergar a sustentabilidade como algo limitador dentro do trabalho deles, mas, sim, como uma oportunidade de inovação nas suas áreas de atuação como contribuição para solucionar o problema da sustentabilidade na moda.

Outro exemplo de marca de moda autoral nacional que podemos citar dentro da realidade da sustentabilidade é a Osklen. Seu fundador e estilista Oskar Metsavath foca especialmente na modelagem diferenciada e na matéria prima natural, sendo o algodão orgânico e as fibras recicladas em sua maioria.

De acordo com Vezzoli (2010) o desenvolvimento sustentável divide-se em três grandes dimensões interdependentes, sendo estas: ambiental, socioética, e econômica e política. O desenvolvimento das marcas que defendem a sustentabilidade deve ter como base as três dimensões a fim de garantir o desenvolvimento econômico geral da empresa.

Apesar das diversas estratégias sustentáveis, todas devem abordar os princípios de minimização do uso de recursos, definição de processos e recursos de baixo impacto, aprimoramento nas técnicas de produção e nos sistemas de distribuição, aumento de vida do produto e melhoria no uso dos sistemas a fim de vida.

4 CADEIA DE VALOR

4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

De acordo com Porter (1985) todas as funções da empresa, como produção, marketing, recursos humanos, sistemas de informação, recursos de materiais e recursos humanos, tem impacto direto na constituição do custo e crescimento do valor do produto. Apesar de o termo valor ter a interpretação do simbolismo agregado ao produto resultante da cadeia é importante corroborar que no atual projeto a questão do valor se diz diretamente a venda dos produtos de moda, em termos de valorização do produto no mercado e do exponencial do valor pago pelos consumidores.

Além de Porter (1985), Godart (2010) e Rybalowski (2013) dissertam sobre a Cadeia de Valor como sendo a representação gráfica de todos os processos de produção, onde a cada ciclo um valor, no sentido econômico, é adicionado ao produto final, por causa de sua transição desde iniciado o processo produtivo.

Ainda de acordo com Porter, cada empresa possui sua própria cadeia de ações relativas ao desenvolvimento e execução das atividades que resultam no valor do produto, seja esse produto um bem material ou um serviço. Conquanto o processo de transformação é composto por Atividades Primárias, sendo possível considerar estes como os setores do empreendimento, tornando cada uma das etapas essenciais para o seu desempenho. Para a otimização do sistema produtivo devem ser executadas atividades de suporte, responsáveis para o bom andamento do ciclo, dizendo a respeito desde a quantidade e especialidade de funcionários, a estrutura física da empresa, agindo diretamente em cada uma das Atividade Primária.

Segue abaixo a adaptação da Cadeia de Valor em formato de fluxograma realizada para auxiliar a compreensão do conjunto de ações compreendidas na proposta original de Porter (1985):

Imagem 3 – Modelo de Cadeia de Valor adaptada do modelo original de Porter (1985).



Fonte: adaptado de Porter, 1985.

4.2 ATIVIDADES PRIMÁRIAS

As atividades primárias estão relacionadas com os processos de desenvolvimento, produção, venda e relação entre consumidor e empresa. Cada uma tem funções próprias e são responsáveis por acrescentar diferentes níveis de valor ao produto (PORTER, 1985).

4.2.1 Pesquisa e Desenvolvimento

Essa etapa é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, delimitando também formas e especificidades de formas de produção, como materiais utilizados e por vezes detalhando as etapas para a construção do artefato. O conhecimento de detalhes de técnicas e conhecimento de produção são essenciais para a realização da atividade, para que o menor custo de produção gere um maior retorno em valor de venda. Segundo Porter (1985) é durante esta etapa que ocorre o impulso da estética além da funcionalidade, tornando-o mais atrativo aos consumidores. Segundo Refrew e Refrew (2012) Escolher a matéria prima que melhor se adequa à produção é uma das etapas mais importantes no trabalho de

estilistas e designers e pode definir o sucesso ou fracasso de uma coleção.

Ainda de acordo com as mesmas autoras o ciclo completo de vida das peças é definido durante a elaboração da nova coleção, sendo responsabilidade dos estilistas juntamente com a equipe de marketing desenvolver programas de como as roupas serão lançadas.

4.2.2 Produção

É o ponto de manufatura do produto, onde o maquinário e o conhecimento das costureiras e operadoras de maquinário fazem total diferença na qualidade do artefato confeccionado. O acabamento dos produtos é um ponto fundamental para o aumento do valor de mercado sobre as roupas, sendo um ponto primordial para a decisão de escolha do produto, aumentando a sua competitividade de mercado.

Segundo Rybalowski (2013), atualmente a diferenciação de produtos de moda tem como característica o aspecto de artesanal e feito a mão, agregando apelo emocional ao valor financeiro do produto. Para realizar tais características, a autora cita a diferenciação do produto realizada pelas escolhas dos detalhes, como aviamentos e acabamentos, recebendo atenção especial durante a produção.

Ainda de acordo com a autora, a importância da utilização de softwares que facilitem e aprimorem a etapa de confecção das roupas das costureiras são imprescindíveis para a competitividade de mercado das roupas, entretanto segundo ela (RYBALOWSKI, 2013, p.102):

Os detalhamentos e as decorrentes operações específicas imputam ao produto um caráter praticamente artesanal, já que as operações para a execução dos diferenciais geralmente requerem qualificações e habilidades muito específicas, além de conhecimento dos recursos e dos equipamentos utilizados.

4.2.3 Marketing e Vendas

É o setor responsável por mostrar aos possíveis consumidores tudo que o produto tem a oferecer, deixando evidente todas as qualidades e pontos positivos da empresa por meio do produto. É nesta etapa também que acontece a comunicação efetiva entre a empresa e os consumidores. Segundo Porter (1985)

essa questão é significativa também para a equipe de desenvolvimento, que sempre busca atender as necessidades dos usuários.

Desta maneira as duas equipes tendem a trabalhar juntas durante a etapa de criação, unindo o que está em tendência com aquilo que os consumidores almejam.

Segundo Kotler (2017) a evolução do marketing deixou de ser centrado no produto e passou a ser centrado no ser humano como um todo, levando em conta suas emoções e sentimentos. Com o desenvolvimento do marketing digital a conexão entre empresa e consumidor fica ainda mais estreita, fazendo com que a relação se transforme em uma colaboração entre as partes.

O que podemos perceber durante a etapa de pesquisa exploratória desta dissertação foi que as marcas locais se utilizam desta ferramenta e abrem as mídias sociais como canais diretos entre quem cria e quem as consomem. Entender essa colaboração é essencial para a quarta atividade primária.

4.2.4 Serviços ao consumidor

A definição de Porter (1985) para o serviço ao consumidor é de que todas as ações executadas após a venda, resultam em uma amabilidade entre cliente e marca. Essas ações vão desde resolver algum problema ocorrido na venda a manter o contato por meio de *newsletters* e outras ações. Ainda de acordo com o autor, o setor é especialmente importante no processos de vendas *online*.

Entretanto vale salientar que ao analisar a cadeia de valor Kotler (2010), considera como serviço ao consumidor uma parte da estratégia de marketing, o que pode ser observado especialmente em marcas de pequeno e médio porte, onde há uma maior possibilidade de comunicação direta com o consumidor.

4.3 ATIVIDADES DE SUPORTE

São as atividades que garantem com que as atividades primárias possam ser realizadas com sucesso, garantido a maior associação de valor possível. São essenciais também para o bom andamento da produção como um todo.

4.3.1 Gestão de Materiais

Controla a transmissão de materiais através da cadeia de valor, desde a produção até a distribuição. Como citado anteriormente o setor responsável pela escolha da matéria prima é o setor de Desenvolvimento e Pesquisa, que deve projetar o artefato com a matéria prima adequada não apenas pelo modelo, mas também levando em consideração a capacidade produtiva da empresa.

Após esse primeiro momento, o gerenciamento de material vai sendo passado de setor em setor até a venda do produto. De maneira geral, considerando a realidade da moda, podemos observar o seguinte caminho produtivo: o tecido é recebido na confecção e é gerenciado pelo gerente ou gestor do estoque, posteriormente é manipulado para o corte das peças, depois a costura das peças, acabamento e por fim, a expedição de roupas.

4.3.2 Recursos Humanos

É a atividade responsável para que a empresa tenha a quantidade certa de funcionários de acordo com sua capacidade produtiva, além de garantir que cada setor seja composto pela fusão de profissionais especializados, garantindo que cada profissional exerça a função adequada. Além disso também é responsável pelo gerenciamento de pessoas, garantindo que todos tenham plena capacidade de executar suas funções e tenham estímulo durante a realização do trabalho.

4.3.3 Sistema de Informações

Segundo Porter (1985), o sistema de informações é o setor responsável pelo gerenciamento geral da empresa, organizando o estoque, relatório de vendas, valor do produto a ser cobrado pelo produto e auxiliando o processo de atendimento ao consumidor. De acordo com a definição, podemos perceber que se trata da comunicação geral entre setores da empresa, garantindo que todos saibam exatamente o que acontece em seus setores e possam avaliar o resultado geral ao fim da cadeia de valor. Além de ser fundamental para que todos os setores possam exercer plenamente suas atividades, é essencial para avaliar os resultados obtidos pela equipe geral.

4.3.4 Infraestrutura da Empresa

Engloba a estrutura organizacional, o controle de sistemas e a cultura da empresa. Por estar diretamente relacionada, na estrutura da empresa deve existir uma gerência geral, que organize todo o processo, garantindo que cada etapa aconteça exatamente em seu tempo e no espaço destinado à ação.

4.4 CONTRIBUIÇÕES PARA O DESIGN

Como falado anteriormente no tópico “Cadeia de Valor da Moda Autoral Contemporânea” A tendência atual é o desenvolvimento da cadeia global de valor, realizando divisões entre os países de acordo com as atividades primárias.

O que ocorre na esfera local, considerando especificamente o estado de Pernambuco, onde realizamos a pesquisa exploratória, tendo em vista o tempo de existência da empresa é a união dos processos, gerando uma cadeia de valor sólida, com a comunicação entre os setores funcionando em sua plenitude. Como consequência: tudo que ocorre no âmbito global é reproduzido no setor local, gerando não só o valor financeiro como também o valor emocional, pela característica da produção local e enfoque na cultura por parte do setor de desenvolvimento da empresa.

Ao obter esse conhecimento, o designer ou estilista pode ter uma visão geral de sua cadeia e como ela pode ser aprimorada desde a etapa de criação para o desenvolvimento de produtos que atendam as necessidades dos consumidores e sejam passíveis de serem produzidos dentro da realidade produtiva em que ele está inserido. O conhecimento da Cadeia de Valor permite, inclusive que designers autônomos, que não tem uma produção direta ou de grande quantidade de peças produzidas possam olhar a forma como criam de maneira diferente, tomando conhecimento e observando atentamente cada ação executada, de maneira a perceber de que forma podem potencializar a produção, garantindo um maior retorno financeiro.

5 NOVAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MODA

5.1 MARKETING NA INDÚSTRIA DA MODA

A moda recebe cada vez mais espaço na mídia e na vida das pessoas. Escolher a roupa que será usada em um evento ou no dia-a-dia, passa a ser um ritual de construção e percepção de identidade própria, com a auto avaliação do que será decodificado pelos outros no decorrer de sua utilização.

Dentro deste contexto podemos citar Posner (2015) onde o autor disserta acerca de que grande parte do mundo e dos meios de comunicação expressão diferentes aspectos da moda, seja por meio de editoriais de moda elaborados com excelência gráfica, exibindo criações de moda aliadas a imagens estonteantes das novas coleções, seja por meio de revistas com anúncios em papel brilhantes as novidades de perfumes, roupas e acessórios.

Ao levarmos em consideração as novas tendências de comunicação, como a utilização de redes sociais e outros meios correspondentes a interação do indivíduo no que diz respeito a celulares e computadores, a importância da comunicação para a área da moda se torna imprescindível que houvesse uma interligação entre o marketing e a moda, tornando-os inseparáveis na atualidade.

A realidade atual tem como ponto de encontro a rápida comunicação e as transformações tecnológicas de como estas ocorrem. Mais que apenas comunicar as marcas de moda tem o feedback rápido de seus clientes, que podem se posicionar quanto ao que acharam da nova coleção em questão de minutos. Se considerarmos o arcabouço teórico de Telles (2010) onde vivemos em uma realidade histórico onde a mudança e a comunicação são tão rápidas que muitas vezes só começamos a ver o presente quando este está quase desaparecendo.

Ao falarmos da realidade cada vez mais rápida com que as informações circulam e o modo como isso afeta a realidade da moda podemos citar Lipovetsky (2004) as informações cada vez mais diversificadas e mais caracterizada por pontos de vista diferentes permitiu aos indivíduos uma gama variada de escolhas e possibilidades fazendo com que este criasse e afinar suas escolhas, seguindo e dando opinião acerca do que lhe deixa confortável e lhe agrada.

5.2 MARKETING DIGITAL

Se considerarmos que a imagem e a moda sempre esteve relacionada a moda, seja para a venda de vestuário ou se considerarmos a forma de comunicação existem, associá-la às estratégias de marketing se torna algo impensável, pelas ferramentas utilizadas dentro da área, especialmente ao considerarmos o marketing digital e suas formas de apresentação ao público. Essa associação se dá especialmente ao considerarmos que dentro do âmbito digital as ferramentas utilizadas são associadas a recursos de imagem, vídeos e sons.

Dentro deste contexto podemos citar Posner (2015) onde o autor disserta acerca de que grande parte do mundo e dos meios de comunicação expressão diferentes aspectos da moda, seja por meio de editoriais de moda elaborados com excelência gráfica, exibindo criações de moda aliadas a imagens estonteantes das novas coleções, seja por meio de revistas com anúncios em papel brilhantes as novidades de perfumes, roupas e acessórios.

Ao levarmos em consideração as novas tendências de comunicação, como a utilização de redes sociais e outros meios correspondentes a interação do indivíduo no que diz respeito a celulares e computadores, a importância da comunicação para a área da moda se torna imprescindível que houvesse uma interligação entre o marketing e a moda, tornando-os inseparáveis na atualidade.

Essa característica permite às marcas uma maior assertividade no que se diz respeito a assertividade da maneira como compartilham as suas coleções, podendo tornar a maneira como o público recebe a coleção e criando laços de afetividade entre as novidades e o que o público deseja. Mais do que isso, com o feedback das coleções anteriores e com a possibilidade de comunicação entre a marca e seus clientes possibilita ao designer ter uma melhor visão do que o seu cliente deseja, tornando mais fácil a assertividade das novas coleções e possibilitando o aumento das vendas, uma vez que o desejo e a ideia da participação na etapa de criação é um dos fatores que resultam na escolha da marca Torres (2009).

Dentro desta realidade de comunicação na atualidade podemos citar as redes sociais como principais locais de comunicação, sendo foco, inclusive, de estudos para profissionais de comunicação como designer gráficos e publicitários. Segundo Kotler (2017) O social Media, profissional responsável por gerenciar as informações e planejar o conteúdo das redes sociais de determinada empresa, são responsáveis

por comunicar e expressar as informações de maneira a facilitar a leitura dos receptores da mensagem, utilizando especialmente, como falado anteriormente, imagens que representem as informações que se deseja transmitir.

De acordo com Tonin e Silva (2017) faz-se necessário que as marcas desenvolvam estratégias e táticas para aproveitar as oportunidades geradas por essa nova realidade nos meios de comunicação. Neste contexto contemporâneo de comercialização, após a fabricação de roupas, para que estas adquiram posição de destaque como peças de moda, a atuação de profissionais de marketing é essencial.

5.3 MARKETING E SUSTENTABILIDADE: O MARKETING VERDE

Segundo Dias (2009) o denominado marketing verde é aquele que possui em seu desenvolvimento relação com a responsabilidade ambiental da empresa e até mesmo a que cria uma oportunidade para o desenvolvimento do ecológico, permitindo novas oportunidades para a companhia desenvolver novas oportunidades de mercado.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a ferramenta de marketing verde está diretamente relacionado a sustentabilidade, sendo o instrumento de intercomunicação entre a empresa que adota condutas sustentáveis, o meio ambiente e os consumidores que buscam por esse tipo de produtos e serviços.

A ferramenta está voltada para empresas que já adotaram posturas de sustentabilidade em seu processo produtivo, uma vez que diz respeito a uma série de medidas a serem adotadas pela organização, incluindo desde o desenvolvimento e utilização de matéria prima adequada até a forma como os funcionários se posicionam diante da postura de seu empregador.

No campo da moda é através do Marketing Verde, ou ambiental, que a marca pode compartilhar informações acerca de como acontece seus processos de criação e produção do vestuário. Comunicando desta maneira com seu discurso dois principais princípios: tornar o seu cliente consciente sobre questões ambientais, comunicando, por exemplo, a melhor maneira de se lavar e condicionar os produtos e demonstrar aos consumidores que já estão habituados a sustentabilidade como seus bens são produzidos, tornando a produção transparente Dias (2009).

Se levarmos em consideração o referencial teórico acerca do marketing e as mudanças ocorridas na comunicação entre marca e consumidor, podemos perceber

que o estreitamento entre essa relação favorece também o aumento das possibilidades de novas ideias e formas de se repensar coleções passadas, tornando a relação entre objeto e pessoas afetiva retirando o estigma da moda como momentos cíclicos que estimula o descarte de peças antigas pela substituição de novas.

Segundo Fletcher e Grose (2011) podem optar ainda por prolongar a vida de seus produtos, demonstrando aos consumidores outras formas de se utilizar da veste comprada anteriormente, com novas combinações de peças e possibilidades que fogem ao óbvio do produto, por exemplo, utilizar a saia como vestido ou blusa.

Outra forma de mudar a estética das peças e evitar seu descarte é o upcycling, termo referente a transformação de peças já existentes, incluindo diferentes acessórios, como botões ou permitindo ainda o corte e a costura das roupas, transformando completamente a estética e utilização anterior da mesma, prolongando mais uma vez a sua utilização.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Minayo (2016) a metodologia é muito mais que às técnicas utilizadas para execução de um estudo, ela inclui as percepções da teoria abordada, articulando-as com a realidade empírica e com o que o autor considera ser real no campo a ser estudado, logo, o pesquisador conquista autonomia para realizar o estudo com base na estrutura montada entre a realidade do campo e a leitura dos referenciais teóricos.

Ainda de acordo com a mesma autora, a pesquisa qualitativa constitui a investigação dos costumes e modos de vida em sociedade, focando no interesse das pessoas, levando em conta todos os aspectos desta, principalmente o lado emocional. A atual pesquisa, ao se debruçar sobre as mudanças no contexto da moda e de sua cadeia de valor, está diretamente relacionada a esses preceitos. Desta maneira para alcançar os objetivos gerais e específicos do estudo, foram delimitadas etapas metodológicas referentes à natureza qualitativa da mesma, sendo dividida em três etapas de atividades: Pesquisa exploratória e Delimitação do Estudo de Caso Único, Identificação e Mapeamento da Cadeia de Valor da marca Refazenda e Análise dos Resultados obtidos.

Para facilitar a leiturabilidade e a compreensão dos processos metodológicos, foi desenvolvida um quadro com características de fluxograma, contendo as ações realizadas em cada etapa da pesquisa, cujo desenvolvimento foi realizado com base no modelo de Rocha (2006).

Imagem 4 — Procedimentos Metodológicos.



Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

6.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E DELIMITAÇÃO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO

De acordo com Yin (2001) a fase exploratória está relacionada a pesquisa e elaboração de todos os procedimentos necessários antes da pesquisa bibliográfica e de campo. Constitui-se da investigação acerca do objeto de estudo, com o levantamento de sua existência no mundo real, para que a partir dos resultados sejam elaborados os outros componentes do projeto de pesquisa. Além disso, é fundamental criar um cronograma e programar cada etapa da pesquisa em campo, definindo as técnicas e o espaço para a amostra. No atual projeto, a pesquisa exploratória constitui visitas a eventos e lojas de moda com a presença de marcas autorais, entre 2016 e 2017, durante as quais realizamos conversas informais com os criadores e registros fotográficos, a fim de documentar toda a etapa para que posteriormente, se necessário, sejam criadas tabelas com as informações levantadas. Esta etapa foi fundamental para que pudéssemos direcionar e delimitar a pesquisa.

Em relação a ferramenta de pesquisa como citado anteriormente, optou-se pelo Estudo de Caso proposto por Robert K. Yin (2001), tendo em vista a sua

característica exploratória e dinâmica, uma vez que lidamos diretamente com o mercado de marca autoral da cidade do Recife, sendo necessário a princípio mapear o cenário atual e verificar quais eram as referências de negócio existentes no território. Segundo o autor a ferramenta é definida como: “Uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.34).

Percebemos que o objeto de estudo da investigação se encontra nesse estágio da realidade do design. A pesquisa exploratória, neste caso, se torna também a busca para a amostragem do estudo de caso.

Ao visitarmos o “Espaço Bora”, evento de design local que reúne os produtores de toda a cidade, buscando sempre os trabalhos mais recentes e conceituados, pudemos visitar o espaço destinado as marcas incubadas no Marco Pernambucano de Moda. Dentre estas identificamos a profissional Leila Bastos, que produz peças artesanalmente, tendo como inspiração principal a estética artesanal e os trabalhos manuais tradicionais. Após uma breve interlocução, onde explanamos sobre a pesquisa e seus objetivos, realizamos uma pesquisa piloto no local de trabalho da artesã, incluso no próprio Marco, com entrevista semi-estruturada e registro fotográfico das peças e das etapas de produção. Esse primeiro contato direto com o campo foi fundamental para o aprimoramento das técnicas que estavam sendo previstas para o projeto, possibilitando avaliar os modelos de exposição de resultados. Nesta conjunção composta por: tabela de imagens e dados, transcrição da entrevista, elaboração do mapa mental com as características da marca e avaliação do posicionamento no mercado, e reavaliar a conduta de interlocução por parte da pesquisadora.

Após este primeiro momento, já com os resultados devidamente filtrados, foi necessária uma pausa com relação à pesquisa de mercado, para que pudesse ser realizada uma investigação bibliográfica mais concisa, na qual poderia ser aprofundada a teoria do conhecimento prático obtido anteriormente. As principais fontes foram as bibliotecas da UFPE e da UNICAP e os portais do SEBRAE, MinC, MDIC, Capes e Colóquio de Moda.

Durante o levantamento bibliográfico foi observado a ausência de projetos que observassem as empresas autorais no ponto de vista da gestão. Unindo a pesquisa prévia com a bibliografia, ficou claro que o projeto alcançaria resultados interessantes

quanto ao tipo de produção e ganho de valor se fossem analisadas as Cadeias de Valor de cada empresa, onde ficariam claros todos os processos produtivos e como os mesmos interferem no desenvolvimento e conquista de maior lucro.

Esse aprofundamento na área, bem como verticalização do conhecimento acerca do estudo de caso, causou a percepção sobre a necessidade de mudança de foco na busca de amostragem, optando por buscar marcas maiores em termos de fabricação e venda, que poderiam servir como referência na questão da produção local. Desta forma mudamos também o processo de abordagem na exploração das marcas, passando a fazer levantamento de reportagens sobre o comércio local e a visitar pontos fixos de lojas, como galerias e shoppings. Gradualmente fomos montando o perfil da amostra de pesquisa que se tornou: Marcas com quase ou mais de 10 anos de mercado, com o lançamento regular de coleções e com mais de um ponto fixo de venda. A princípio esse levantamento resultou em cerca de quatro empresas, dentre estas, decidimos por três de diferentes áreas do design de moda, uma de vestuário e duas de acessórios, com produtos diferentes entre si, buscando uma variedade sobre técnicas de configuração e modos de gerenciamento da empresa.

Correlacionando o método de estudo de caso múltiplo, foi definido para estudo e análise de forma simultâneas a Cadeia de Valor das marcas Calma Monga, Refazendo e Trocando em Miúdos, possibilitando-se aprofundar o conhecimento sobre cada marca, demonstrando de fato como funcionam organizacionalmente e buscando permitir aos futuros leitores uma visão geral sobre como operam no mercado.

A fim de levantar dados sobre as três empresas, realizamos pesquisas online, nos próprios sites das marcas e publicações em meios de comunicação social, buscando o entendimento acerca do desenvolvimento e evolução mercadológica. No final deste levantamento elaboramos painéis com informações imagéticas textuais, em busca de leitura e compreensão do leitor.

Neste primeiro momento, percebemos como denominador comum a busca pela inovação de materiais, de formas diferenciadas e a experimentação de técnicas manuais de modelagens inusitadas, temáticas, englobando a arte ao design, cores vibrantes e principalmente a valorização, mesmo que não explícita, da produção artesanal dos produtos. Todas essas informações ficam bastante claras não só pelo produto desenvolvido, mas também pela comunicação entre a marca e seus clientes, realizada de maneira direta e constante, deixando claras as suas formas de trabalho. Essa etapa foi contínua, ou seja, permanecemos sempre acompanhando o trabalho,

inovações e novas coleções das três marcas. Desta constante na pesquisa foi possível elaborar uma atualização da empresa. Mais uma vez, elaboramos quadros imagéticos informacionais, contendo as últimas coleções desenvolvidas.

A seguir demonstraremos o resultado da busca, explanando brevemente sobre cada unidade de amostra da pesquisa e o quadro articulado com as respostas obtidas, bem como o quadro com a atualização das coleções das marcas.

a) **Refazenda:** Com mais de 25 anos de mercado a marca propõe peças com reutilização de materiais, com uma preocupação ambiental. A Principal matéria prima são tecidos com composição natural, especialmente o algodão. A empresa conquistou diversos prêmios nas áreas de gestão, design e moda.

Imagem 5 — Quadro de referência: Refazenda

Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

Imagem 6 — Quadro de atualização de coleções da Refazenda.



Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

b) Trocando em Miúdos: A marca de 11 anos cria acessórios com design exclusivo e temáticas tropicais que englobam temáticas de diversos campos das artes. As principais matérias primas são o metal e o acrílico, variando entre peças criadas pela marca, com acrílico recortado por laser ou a utilização inusitada de peças encontradas no varejo de montagem de bijuteria. Venceu o prêmio Pernambuco Design em 2008.

Imagem 7 — Quadro de referência Trocando em Miúdos.

TROCANDO EM MIUDOS



QUANTO TEMPO DE MERCADO?
10 ANOS

QUEM FAZ?
AMANDA + JULIANE + EQUIPE

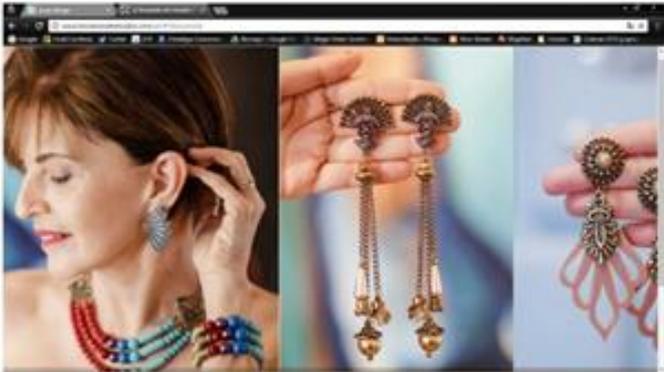
ÁREA DE ATUAÇÃO:
ACESSÓRIOS

LOJAS:
JAQUEIRA + BOA VIAGEM
(LOJAS COLABORATIVAS)
ESPINHEIRO
(LOJA PRÓPRIA)



COLEÇÕES:
-FALE COM ELA (PEDRO ALMODOVAR)
-SAMBA
-IDENTIDADE (AFRICA)
-BELLE ÉPOQUE

TEMÁTICAS:
EMPODERAMENTO FEMININO
TROPICALISMO



Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

Imagem 8 — Quadro de atualização de coleções da Trocando em Miúdos.

TROCANDO EM MIUDOS

(ATUALIZAÇÃO DE COLEÇÕES)

TEMA:
YUCATÁN

INSPIRAÇÃO:
ILHAS PENINSULARES DO MEXICO

MATÉRIA PRIMA:
METAL E ACRÍLICO

ARTESANAL:
TODA A MONTAGEM DOS ACESSÓRIOS

TEMA:
A DANÇA LATINA

INSPIRAÇÃO:
TANGO + DANÇA FLAMENCA ESPANHOLA

MATÉRIA PRIMA:
METAL E ACRÍLICO

ARTESANAL:
TODA A MONTAGEM DOS ACESSÓRIOS

Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

c) **Calma Monga:** Com quase 10 anos de negócio, a marca é conhecida pelas bolsas incomuns. As cores, formas e por vezes aplicações, fazem dos artefatos uma tradução do design contemporâneo. Os materiais variam entre tecido e couro sintético, ambos com uma variedade de acabamentos e configuração.

Imagem 9 — Quadro de referência Calma Monga

CALMA MONGA

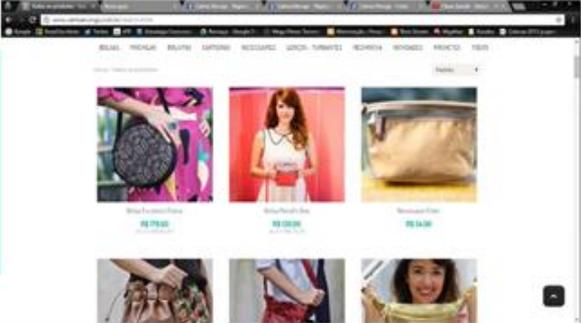


QUANTO TEMPO DE MERCADO?
9 ANOS

QUEM FAZ?
EQUIPE DE ESTILO

ÁREA DE ATUAÇÃO:
ACESSÓRIOS + BOLSAS

LOJAS:
JAQUEIRA + BOA VIAGEM
(LOJAS COLABORATIVAS)



COLEÇÕES:
-CARNAVAL
-WES ANDERSON

TEMÁTICAS:
EMPODERAMENTO FEMININO
RETRÔ + TROPICAL



Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

Imagem 10 — Quadro de atualização de coleções da Calma Monga.



Fonte: desenvolvido pela autora

No entanto, após efetuar a primeira etapa da pesquisa exploratória, levantamento de informações e desenvolvimento de tabelas de cada marca, optamos por realizar um estudo vertical de marca única direcionado a empresa de moda vestuário Refazenda. A decisão partiu inicialmente pelo fato de a empresa estar no ramo de vestuário, e por convenção geral, este ser o campo relacionado ao termo moda. Segundo Godart (2010) apesar da Moda poder ser reconhecida em diferentes segmentos de produtos, as roupas ainda tem maior força na indústria, uma vez que seu consumo é constante. Outro fator importante na escolha foi a idade

da empresa. Com quase trinta anos de vivência a Refazenda está consolidada no mercado e ao mesmo tempo passou por mudanças significativas em termos de gestão e gerenciamento, adaptando-se sempre.

6.2 DEFINIÇÃO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO

A partir deste ponto da pesquisa, os processos metodológicos foram reavaliados e seguindo a metodologia de estudo de caso único de Yin (2001), realizamos uma atualização da tabela de informações da Refazenda. Durante esse segundo momento de pesquisa de dados, utilizamos também o modelo da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985) como base para a coleta de dados, onde a estrutura central advém das atividades Primárias.

A atualização da tabela de informações acerca da marca realizada após quase um ano da elaboração da primeira foi de extrema importância para podermos observar as mudanças ocorridas na gestão da empresa e conseqüentemente visualizar cada etapa de sua Cadeia de Valor e como ela está em constante mudança e construção. Um exemplo dessa observação é o crescimento do contato direto entre a empresa e seus consumidores, pelas redes sociais e pelos eventos promovidos pela marca. A mudança na questão do pós-venda também fica em evidência, uma vez que são realizadas ações para a reutilização e “revalor” das mesmas, com consultoria com as estilistas da marca, servindo também para estreitar os laços entre os criadores e seus consumidores.

O resultado desse processo foi uma tabela com organização de informações com as divisões de setores propostos por Porter (1985):

Imagem 11 — Quadro de informações da Refazenda.

Atualização de Informações Refazenda

Pesquisa e desenvolvimento

Nova Coleção:
(nov./dez. 2018)
Cor de Agrião

Temática:
Pequenos produtores de alimento, valorizando a produção local e produtos artesanais.

Magna fundadora e estilista



Estética:
Estampas exclusivas divertidas com elementos que lembram a feira orgânica, modelagens despojadas e cores vibrantes dão o tom da coleção.

Matéria Prima:
As fibras naturais continuam como principal tecido utilizado. A coleção conta também peças feitas de tecido com tecido biodegradável com proteção UV 50+.





(Código do produto: 06.0729.01)
VESTIDO MANGA 3/4 - ESTAMPA EXCLUSIVA

R\$ 325,00

Descrição | Comentários | Políticas

- * Vestido curto
- * Manga 3/4
- * Tecido com proteção UV 50+
- * Decote redondo
- * Estampa exclusiva

Composição:
87% Poliamida
13% Elastano

Obs: Tecido produzido com fio AMMI Soul Eco da Rhodia Solway, o primeiro fio de nylon 6.6 biodegradável do mundo com proteção UV 50+

Tamanhos

P M G [Tabela de medidas](#)

Produção

A preocupação em produzir roupas com qualidade e valorizando os detalhes de cada processo de costura pode ser observado nas peças mais elaboradas e com detalhes, como recortes, botões e amarrações.



Marketing e Vendas

A principal estratégia de divulgação e venda é o contato direto com o público alvo, compartilhando, principalmente, questões acerca da qualidade da produção. Foi possível observar três principais ferramentas: Instagram, Email e Site.







(cont.)



Fonte: desenvolvido pela autora, 2019.

Para a entrevista com os colaboradores da Refazenda optamos pelo formato semi estruturado, sendo as primeiras perguntas discursivas acerca das funções em sua área de atuação e as questões seguintes respondidas de forma estruturada e objetiva contendo como resposta apenas sim ou não, de maneira a não levar o entrevistado a ficar na área mediana nas respostas. Em algumas questões foi incluído espaço para detalhamento das ações e processos.

Como citado anteriormente, o questionário foi elaborado com base no modelo de cadeia de valor de Porter (1985) onde cada profissional responsável pelas atividades primárias na empresa responderam questões relativas às atividades secundárias. Desta maneira se torna possível a percepção da importância de cada detalhe do sistema nos processos produtivos da empresa. Os questionários estarão presentes no apêndice do atual trabalho.

A estrutura foi fundamental na aplicação satisfatória dos questionários, uma vez que já conhecíamos parte das informações a serem coletadas, tendo background de informações para dialogar com os entrevistados de maneira efetiva.

7 RESULTADOS E ANÁLISE: ESTUDO DE CASO REFAZENDA

A terceira etapa do projeto abrange o estudo de caso propriamente dito. Durante os outros dois estágios da pesquisa e considerações da autora sobre os processos metodológicos. Para tal, haverá a separação do fluxo de informações de acordo com cada atividade da Cadeia de Valor de Porter (1985), contendo qual a função de cada uma e como esse trabalho é realizado no fluxo empresarial, bem como sua importância para a inserção de valor nos produtos comercializados. A apresentação das informações será realizada também por imagens e fotos de cada uma das atividades primárias e quadros com as principais informações de cada uma, buscando facilitar a leitura e compreensão do leitor.

Como citado anteriormente, os resultados serão expostos segundo o fluxograma proposto por Porter (1985) da Cadeia de Valor, onde cada Atividade Primária será analisada de acordo com as Atividades de Suporte. A pesquisa preliminar da marca, composta pelo levantamento de informações, apresentada na metodologia geral deste projeto, foi essencial para entendermos como a empresa funciona e gerencia seus departamentos, sendo fundamental no desenvolvimento de cada questionário, disponível nos apêndices deste documento, além de colaborar com a compreensão dos tópicos abordados durante as entrevistas.

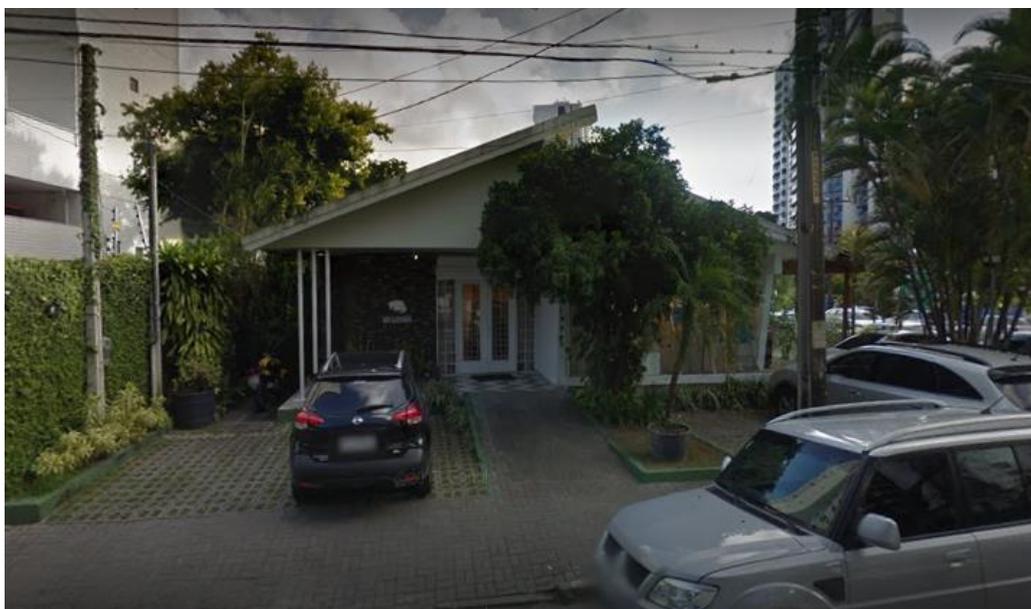
Durante a primeira entrevista, ficou claro que as perguntas diretas não eram suficiente para abordar todas as questões acerca das atuações de cada etapa de produção. Desta maneira abrimos o espaço para que o entrevistado falasse abertamente sobre as questões, deixando-o livre para comentar aquilo que achasse necessário. Desta maneira foi possível aprofundar algumas questões onde o questionário não foi suficiente, especialmente sobre as atividades exercidas na empresa e o cotidiano de cada profissional.

7.1 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Magna Coeli, Estilista e fundadora da Refazenda respondeu ao questionário desenvolvido para essa etapa da cadeia de valor e conversou acerca do início da marca e como a empresa foi evoluindo e mudando para se adaptar ao mercado, além dos desafios de ser empreendedora e manter a marca ativa durante quase trinta anos.

A entrevista foi realizada em uma das lojas da Marca, localizada no bairro do Rosarinho, Zona Norte do Recife, sendo uma loja de rua e um espaço muito importante por conter toda a atmosfera da empresa, além de ser o espaço destinado aos eventos relacionados a promoção das coleções. Por exemplo: no caso da última coleção lançada até a data deste projeto, a “Cor de Agrião”, com inspiração nos produtores de frutas e vegetais locais e nas feirinhas orgânicas de rua, estavam acontecendo feiras de orgânicos e produtos naturais na frente da loja, como forma de inspirar os clientes a realizarem atividades relacionadas as marcas além apenas da compra, uma vez que estas são realizadas no estacionamento da loja, proporcionando o encontro entre os produtores, consumidores e colaboradores da Marca.

Imagem 12 — Fachada da loja Refazenda Rosarinho.



Fonte: Google Maps, 2018.

Além de estar ligada a criação e desenvolvimento de novos produtos, Magna é responsável pelo gerenciamento geral da marca, bem como visual merchandising das três lojas, elabora grande parte das modelagens, escolhe a matéria prima, acompanha a produção das peças piloto, refazendo possíveis alterações e acompanha e faz parte como modelo de todos os ensaios fotográficos da empresa.

Quando questionada como ela consegue gerenciar tantas tarefas Magna responde:

Pra cada atividade dessa eu tenho um fluxo de periodicidade. Então, para a

modelagem, eu faço modelagem a cada 15 dias, de 15 dias eu ocupo 1 semana. Então no mês, eu ocupo 2 semanas com modelagem. Já no estilo, eu faço pesquisa constantemente, não tem horário. Visual merchandising eu tenho que fazer 1 vez por semana em cada loja, porque é o planejamento da chegada do produto e toda semana a gente tá abastecendo as lojas, o encaixe desse produto para a linguagem do consumidor. Então essa linguagem da distribuição e lojas, da vitrine, tem a minha pegada. Isso acontece semanalmente. É a mesma para cada loja, varia assim, essa loja tem uma comunicação interna muito maior que externa, porque aqui dentro de o conceito base da marca. Já no shopping não, você faz a vitrine, dá uma arrumada em termo de cor e isso é muito mais rápido. Aqui não, você entra tem que ter outra sensação. E a de criança agora ainda é outra história, porque você tem que criar situações e pensar situações que a criança interaja e isso é bem recente.

Para ela, acompanhar de perto o andamento da marca é fundamental para que a mesma continue mudando e ao mesmo tempo mantendo a essência de origem da mesma.

Imagem 13 — Interior da loja Refazenda Rosarinho.



Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

Segundo Refrew e Refrew (2009) a multidisciplinaridade é uma característica habitual nos profissionais que trabalham com criação, especialmente se tiverem sua marca própria, onde se tornam gestores de todas as etapas que envolvem o produto, desde a pesquisa até a comercialização e o marketing. Para os autores, essa característica é fundamental para garantir o sucesso da coleção no mercado, uma vez que está estará relacionada com vários aspectos da marca e com a cultura do local onde ela foi produzida. Ao realizarmos a pesquisa exploratória, no início do

projeto, já era clara a importância de Magna em cada detalhe das coleções.

Ainda de acordo com Refrew e Refrew (2010) os estilistas precisam ser comunicativos a fim de conseguir transmitir aos outros membros da equipe informações acerca da coleção. Esse contexto também está incluso na realidade da Refazenda, a estilista ressalta, que a comunicação entre os setores e a colaboração de outros profissionais durante a etapa de desenvolvimento é essencial. O processo de desenvolvimento inclui os profissionais responsáveis pelo marketing e os modelistas, além da troca de idéias e informações, esse modo de trabalho permite que todos saibam cada detalhe das coleções, incluindo o que está sendo desenvolvido e lançado, permitindo uma estreita ligação entre cada etapa: “Ao participarem do processo de desenvolvimento, as meninas do marketing vão saber exatamente o que passar para os consumidores pelos posts nas redes sociais.”.

Construída para ser uma marca de roupas confortáveis, as roupas foram desenvolvidas com modelagens amplas e com tecidos respiráveis, utilizando tecidos naturais com tramas espaçadas. A vivacidade das estampas e cores marcam o estilo do vestuário, focado na cultura e tipo de clima regional. Outra particularidade da Refazenda que concerne ao desenvolvimento de novos produtos é a essência de ser uma marca local, que admira os produtores regional e prezam pela sustentabilidade dos materiais utilizados.

É realizando o reaproveitamento de refugos para criar acessórios e detalhes do vestuário, como botões, frisos e detalhes. A escolha de materiais se torna parte fundamental do processo de criação.

Segundo Magna, ela e sua equipe dão bastante atenção ao tipo de matéria prima utilizada, não apenas pelo estilo da marca, mas pelo cuidado em escolher materiais com base natural. Segundo ela: “É difícil conseguir tecidos com certificação de origem, mas tentamos sempre optar por eles.”.

Essa escolha interfere diretamente no valor do produto, uma vez que são produtos com características únicas. Essa característica está estreitamente relacionada a maneira como os produtos são produzidos e será vista na segunda etapa dos resultados, na etapa correspondente a análise da Produção. Na Imagem 14 é possível compreender onde cada etapa da cadeia de valor inserida no processo de pesquisa e desenvolvimento da marca refazenda.

Imagem 14 — Quadro de informações do desenvolvimento.

Atividades de suporte	Atividade Primária: Pesquisa e Desenvolvimento
Material management	<p>A escolha da Matéria Prima é essencial durante esta etapa do projeto. Após a pesquisa de moda ela é a segunda etapa na criação, onde o tecido precisa estar de acordo com a pesquisa de tendências: com textura/cor e tipo de tecido adequado ao modelo a ser desenvolvido e a realidade da produção. Os tecidos são escolhidos e comprado antes da criação de modelos, devido ao alto custo em metragens para pilotagem. Segundo Magna ocorre em algumas situações do tecido comprado vir diferente da bandeira mostrada pelo representante da fábrica de tecidos, o que atrapalha o processo de modelagem, tendo que ser refeita para se adequar a essa diferença. Dentro da Cadeia da Refazenda essa escolha tem um viés de se adequar a característica fundamental da marca por ser sustentável.</p>
Recursos Humanos	<p>Além de Magna, outras seis pessoas realizam com ela a etapa de criação, englobando os profissionais do setor de marketing. Para ela a troca de ideias e informações entre o grupo é essencial para o sucesso da coleção. Além disso todos participam da campanha de novas coleções, fazendo parte da produção.</p>
Sistema de informações	<p>Após a criação e prototipagem das roupas, todas são fotografadas e ficam disponíveis nos arquivos de peças produzidas, além de estar presente em todas as plataformas online e redes sociais da marca. Estando disponível para a visualização de tudo o que já foi produzido.</p>
Infraestrutura da empresa	<p>Magna é responsável pela gerência geral da empresa, é também está diretamente relacionada ao desenvolvimento de novos produtos, o que permite que ela tenha uma visão geral acerca da empresa, visualizando exatamente o que pode ser produzido e quais os direcionamentos criativos a seguir para que a Refazenda mantenha o estilo e qualidade reconhecidos como da empresa.</p>

Fonte: desenvolvido pela autora, 2019.

7.2 PRODUÇÃO

O questionário e o fluxograma da produção na Refazenda foram respondidos por Kilza Queiroz, que é a responsável pela coordenação e gerenciamento da produção, além de acompanhar as vendas realizadas nas lojas, tendo uma visão geral acerca das peças produzidas e vendidas.

Minha função é de coordenar toda a parte da produção. Eu recebo as peças cortadas e antes, eu sei a coleção toda, qual é a programação a ser feita. Daí, é de coordenar desde a parte da descida do corte (receber o corte, conferir, identificar a ficha, relacionar a ficha com as peças que estão descendo), ver os detalhes, junto com o protótipo. Daí eu tenho que identificar todo o material de insumo que vai ser produzido, coordenar as tarefas com relação aos grupos porque nós trabalhamos em equipe e a gente tem um rodízio de operação, porque a Refazenda tem a costureira como uma costureira realmente, não como uma operadora, como em geral é feito. O que é uma operadora? É aquela pessoa que só faz uma operação, exemplo: fazer gola, pregar gola. Então, eu lido com o produto desde que ele sai do corte até a entrega desse produto ao estoque, finalizado. Totalmente de acordo com o padrão da ficha e o protótipo.

Para ela, conhecer essa relação de produção e venda é fundamental para o direcionamento da gestão da Produção. A entrevista foi realizada na sede da confecção da Refazenda, permitindo a entrevistadora conhecer cada setor e entender o fluxo de produção da marca.

Segundo Kilza, em torno de 95% (noventa e cinco por cento) da produção do vestuário acontece internamente, incluindo o armazenamento da matéria prima, o corte, o corte das peças e posteriormente a costura onde possui um fluxo próprio de confecção, com costureiras divididas em equipes de costura. De acordo com ela:

(...) nós trabalhamos em equipe e a gente tem um rodízio de operação, porque a Refazenda tem a costureira como uma costureira realmente, não como uma operadora, como em geral é feito. O que é uma operadora? É aquela pessoa que só faz uma operação, exemplo: fazer gola, pregar gola.

A atenção dada a cada etapa da construção do vestuário deixa transparecer os valores da marca, especialmente a questão do feito a mão, com cuidado e dedicação aos detalhes. A segunda parcela da produção segue para fábricas terceirizadas, juntamente com ficha técnica, peça piloto e o material para a costura completamente organizado, contando ainda com acompanhamento constante dela e de outras pessoas da empresa. Ainda assim, quando retorna a confecção os vestuários são revisados e acrescentados de alguns detalhes, como botões e acessórios, o que faz com que eles tenham a mesma qualidade de produtos costurados na empresa.

Imagem 15 — Confecção da Refazenda.



Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

A matéria prima utilizada para confecção das peças, além de ter a maioria de seus componentes de fonte vegetal e natural, são primordiais por garantir o progresso da produção. Tecidos como linho e viscose, são mais fáceis de costurar, pois não escorregam durante a ação e permitem um maior manejo por parte da costureira.

Como citado anteriormente a questão da sustentabilidade ambiental é algo que está intrínseco nos valores da Refazenda, a questão também fica evidenciada nos processos de produção, especialmente durante a etapa de montagem da mesa de corte, realizada pelo programa de modelagem, autoCAD, onde é possível visualizar o melhor encaixe para aproveitamento da matéria prima e visualizar quanto sobrar de tecido. Após o corte de todos os componentes da roupa os retalhos são reunidos em grupos por tamanhos e tipo de tecido, a fim de facilitar a sua reutilização. Dentro da própria empresa existe um profissional freelancer, que passa alguns dias na empresa criando acessórios com refugos de produção.

Imagem 16 — Confecção da Refazenda (2).



Fonte: desenvolvido pela autora.

O endomarketing é fundamental para o bom andamento da produção e interfere diretamente na produtividade. Segundo Kotler (1995) o marketing interno é fundamentado na comunicação e pode ser definido como o marketing institucional, voltado para o público interno, ou seja, focada nas pessoas que fazem parte da empresa. Sua principal missão é promover uma boa interação e comunicação entre empresa e colaborador. No caso da Refazenda sempre há ações envolvendo as funcionárias responsáveis pela produção das peças, de modo a integrar a equipe, mantendo também a boa relação de trabalho entre todos. No momento da entrevista estava acontecendo a ação chamada “Correio Refazenda” onde os funcionários são encorajados a mandar recados anônimos para colegas de trabalho descrevendo algo positivo sobre seu trabalho. Práticas como essa mantêm o bom ambiente de trabalho, deixando os colaboradores confortáveis e conseqüentemente mais motivados, aumentando a produtividade. Sobre a relação entre as pessoas da equipe Kilza fala:

Trabalhar em equipe é o início, meio e fim de todo trabalho na Refazenda. Manter o pessoal informado, estar direcionando de uma forma aberta, estar aberto a receber informações e trocar informações, porque o trabalho em uma confecção é diário, então muitas vezes eu que estou ali coordenando estou vendo de um ponto e a costureira que pela experiência que ela tem do dia a dia dela ela pode tá enxergando de outra forma que pode facilitar, ou eu, ao contrário. Então, é essencial, desde as informações do trabalho que vai ser executado, as dificuldades que podem existir no meio e que não foram previstas, então essa comunicação tem de estar muito fluida. O resultado final da peça vai depender exatamente dessa comunicação."

Imagem 17 – Caixinha do Correio Refazenda



Fonte: registrado pela autora, 2018.

Assim como Magna, Kilza coloca a comunicação como principal qualidade da gestão, sendo realizadas reuniões mensais com os gestores das lojas, da produção, do grupo de criação, do setor administrativo e a diretoria, para debater sobre as metas do mês anterior, discutindo resultados, possíveis melhorias e estabelecendo novas metas para o mês que se inicia. Ainda de acordo com Kilza a meta não envolve apenas números, quanto foi produzido e quanto foi vendido, mas também a quantidade de ações realizadas pela empresa, de maneira interna e externa. Envolvendo o vínculo da empresa com os clientes e funcionários.

Para facilitar o entendimento de como funciona a Produção da refazenda, desenvolvemos o quadro de informações com detalhes das atividades Secundárias relacionadas a Produção da Refazenda.

Imagem 18 – Quadro de informações do desenvolvimento.

Atividades de suporte	Atividade Primária: Produção
Material management	Os tecidos são escolhidos de forma a facilitar a produção. Segundo Kilza eles se tratam de maneira geral de tricoline e linho, sempre com base de algodão, que facilitam o manuseio durante a costura. Assim que chegam a empresa eles são levados ao piso superior do prédio, onde fica o estoque. Ao lado do local onde são armazenados fica a mesa de corte, o que facilita o manuseio durante os processos de prototipagem e corte das peças a serem confeccionadas.
Recursos Humanos	Kilza é responsável pela gerência da produção, relacionando-se com todos os funcionários do setor, podendo perceber as necessidades e potencialidades de cada um durante o processo e gerenciando as equipes de modo a garantir o bom relacionamento de todos. Sempre existem ações e campanhas internas para que os funcionários se sintam acolhidos e integrados.
Sistema de informações	Com relação a produção das peças o setor conta com o autoCAD que permite com que todas as modelagens fiquem registradas no sistema, contendo também a melhor forma de montagem da mesa de corte a fim de encaixar cada parte da modelagem deixando o mínimo de sobra de tecido, possível. Sobre o gerenciamento de pessoas e produção, Kilza elabora mensalmente um quadro onde ficam registrados todas as informações acerca do andamento da produção e os detalhes do pessoal, no caso de faltas ou folgas.
Infraestrutura da empresa	O local foi totalmente pensado de maneira a permitir que a produção funcione em fluxo, sendo organizada pela necessidade de cada etapa da produção. Além disso a empresa já ganhou premio de melhor lugar para trabalhar, devido não só a infra estrutura de produção mas também o ambiente para as pessoas, com local de trabalho arejado bem iluminado.

Fonte: desenvolvido pela autora.

7.3 MARKETING & VENDAS E SERVIÇO AO CONSUMIDOR

Durante o processo de entrevistas e levantamento de dados, entramos em contato com o profissional responsável pelo setor, mas não conseguimos agendar a entrevista, devido a atividades de trabalho. As informações a seguir foram colhidas na entrevista com Magna, que também participa efetivamente do processo de desenvolvimento de ações e ensaios fotográficos, elaborando o *styling* e atuando como modelo da marca.

Como citado anteriormente, as duas últimas Atividades Primárias da cadeia de valor utilizada como fundação do projeto são exercidas por um único setor na Refazenda. Entretanto, durante a pesquisa em campo e o pesquisa bibliográfica, ficou claro que esta característica é positiva para o perfil do empreendimento, especialmente durante a construção da identidade da empresa e como ela se comunica com os clientes. O retornos dos consumidores podem ser diretamente avaliados e aplicados na forma como ocorre a comunicação e a exposição de produtos, além de facilitar o

entendimento sobre qual a identidade e necessidade dos mesmos.

Por ser uma empresa com quase trinta anos de história de construção é natural que existam mudanças sobre como a Refazenda se posiciona no mercado. Sobre esse assunto Magna fala sobre a ação de levantamento com o público, que realizaram no aniversário dos vinte e cinco anos da marca, onde puderam constatar que os consumidores tinham as roupas como achados fashion e não costumavam falar explicitamente de onde era o look usado. O mesmo aconteceu com as clientes que possuíam filhas. As mães não costumam permitir que as filhas utilizassem suas roupas, gerando um aspecto negativo para as jovens acerca da marca. O estudo foi importante para levantar as informações e para que a empresa pudesse rever seu lugar no mercado de moda pernambucano.

As ações e encontros com os clientes da marca são essenciais durante essa recolocação e conexão com os mesmos. Como exemplo temos o evento ocorrido entre novembro/dezembro de 2018, em que fazendo ligação com sua coleção Cor de Arião, a marca realizou feiras orgânicas com produtores locais em suas duas lojas físicas. Anteriormente, no mesmo ano, a marca realizou dois outros eventos voltados a atribuir novos significados a peças de coleções anteriores.

No primeiro denominado “Reouse”, realizado em setembro, houve o encontro de Magna ou da consultora de estilo com os clientes com o intuito de mostrar novas formas de usar as roupas que as clientes já tivessem. O processo envolvia a recombinação das peças mais antigas com roupas de novas coleções e a utilização de vestuário de maneira inusitada, como podemos ver na imagem 20. O Segundo intitulado ‘Realce’, realizado em Setembro, proporcionou pequenas alterações nas roupas da Refazenda que a cliente já tivesse. O intuito era fazer com que usassem com maior frequência as peças escanteadas no guarda roupa. A veste passava por uma avaliação prévia, onde eram identificadas possíveis mudanças e reagrupadas por tipo de alteração a ser feita, como bainha. Segundo Magna além da ligação do cliente com a marca, os encontros sempre resultam em novas vendas. Ela fala ainda:

O pós venda da gente começa com um sistema de ajuste, um cardápio, de personalização da roupa, por exemplo, você compra uma roupa e você tem um tamanho de quadril que é muito diferente da parte de cima. Aí a gente prevê que a gente faz um ajuste de adaptação e estética pra aquilo. A gente tem um programa agora chamado REALCE que você traz uma peça sua antiga ou já usada pra gente dar uma repaginação. E tem o REUSO, você tá muito acostumada a usar a mesma peça de um jeito, então traga ela pra a gente repensar outro jeito. Até um vestido que está curto demais ele pode

ser usado como blusa, você nem imagina mas a gente pode imaginar isso. Então essas três coisas a gente sempre está conversando com o cliente. Como a roupa vai durar muito, existem várias etapas que ele pode retomar essa roupa.

Abaixo podemos ver os folders dos eventos, publicados nos stories, do Instagram da marca:

Imagem 19 – Folders do evento Reouse.



Fonte: Instagram da Refazenda, 2018.

Imagem 20 – Folders do evento Realce.



Fonte: Instagram da Refazenda, 2018.

Segundo Kotler (2017) a internet e as redes sociais mudaram a essência do marketing empresarial. Apesar de facilitar a comunicação a quantidade de informações é muito maior onde a marca precisa buscar formas de se destacar. A Refazenda vem ganhando espaço nas redes sociais e atualmente tem três principais meios comunicação utilizado pela marca: Instagram, loja virtual e o news letter. Ambos trazem informações sobre as peças, com fotos, conceitos da coleção, informação sobre ações e eventos e comunicação datas e horários de funcionamento.

Imagem 21 – Redes sociais/redes de comunidades.



Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

A partir da conversa com a Magna e com a pesquisa de levantamento de dados que, como citado na metodologia geral, incluindo o acompanhamento quase que diário de todas as redes da empresa, pudemos traçar a importância e a diferença entre as informações de cada uma delas. A partir dessa pesquisa desenvolvemos um quadro com a importância de cada uma delas, que pode ser observado na Imagem 22.

Imagem 22 – Relevância das informações.



Fonte: desenvolvido pela autora, 2018.

O que podemos observar é que todas as formas de comunicação convergem para os valores e objetivos da marca. Comunicar como as peças são produzidas manualmente e com muitos detalhes pensados com todo o cuidado e a afetividade relacionadas as peças é um importante objetivo da equipe do marketing. Esse levantamento foi fundamental para que pudéssemos desenvolver o quadro de informações e compreender como se agrega valor a partir da desta etapa da cadeia.

Imagem 23 – Quadro de informações do marketing.

Atividades de suporte	Atividade Primária: Marketing e Vendas Serviço ao consumidor
Material management	<p>O setor lida com dois tipos de material: As roupas, e conseqüentemente a matéria prima de que ela é feita e as imagens das roupas, como material a ser moldado em postagens e publicações.</p> <p>Com relação a matéria prima, os profissionais participar do desenvolvimento, tem conhecimento para usar como inspiração e base para construção da estratégia de marketing, por expressar a identidade da marca.</p> <p>Com relação as imagens, é fundamental não só o gerenciamento de quais imagens devem ser publicadas no site, no instagram e no news letter, mas também a programação e organização dos posts. Variando de acordo com festividades ou ações realizadas.</p>
Recursos Humanos	<p>A Empresa conta com profissionais responsáveis pelo marketing em sua equipe. Estes são responsáveis por desenvolver as peças gráficas que abastecem os meios de comunicação da Marca. Para a realização das fotos são contratados funcionários freelances, como o fotógrafo e as modelos.</p>
Sistema de informações	<p>O setor é fundamental para a comunicação entre a empresa e os seus clientes. Depende deles toda a comunicação externa da empresa e o atendimento aos clientes. As redes sociais funcionam como canal para a comunicação, sendo parte fundamental para lançamento de coleções, informações sobre funcionamento das lojas e como consequência do numero de vendas realizadas.</p>
Infraestrutura da empresa	<p>O gerenciamento do setor é realizado por Marcelo, filho da fundadora da empresa. Ele direciona a equipe sobre cada ações realizada pela Refazenda, garantindo que as peças gráficas estejam, de acordo com a identidade da marca, criando um padrão de comunicação estreitamente relacionada as peças comercializadas pela mesma.</p>

Fonte: desenvolvido pela autora, 2019.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria da moda ganha cada vez mais espaço dentro da sociedade, e no que se refere a produção de novos produtos, vem conquistando uma parcela significativa da porcentagem de produção de novos bens de consumo, gerando novas oportunidades de empreendimento e desenvolvendo conjuntamente uma rede de conceitos e significados sociais, que impulsionam ainda mais o crescimento da área.

Nesse sentido é possível entender a importância que as roupas ganham na vida das pessoas, circundando todas as relações sociais, gerando conceitos e sendo essencial na comunicação social. Juntamente com esse crescimento, aumenta também a importância na economia, sendo o setor com a segunda maior parcela de faturamento internacional, ficando atrás apenas do setor automobilístico. O conceito de empreendedorismo tem se difundido mundialmente construção do projeto baseado em valores financeiros e oportunidade de negócios.

Neste sentido foi interessante perceber como a marca se preocupa com cada setor e conseqüentemente isso interfere positivamente na análise da Cadeia de Valor uma vez que essa se torna presentemente forte na construção do vestuário da Refazenda. Essa qualidade reflete positivamente sob o olhar do público e das outros pequenos empreendimentos da cidade do Recife, que a tem como inspiração devido ao sucesso com peças de design autoral. Outro ponto fundamental para que a Cadeia de Valor seja efetiva é o fato de os valores da marca estar presente não só nas peças criadas, produzidas e comercializadas, mas também presente em cada nicho de produção, no cuidado com as pessoas que trabalham na empresa. Pode-se perceber que a forma como o vestuário é produzido condiz com os valores e identidade da marca, priorizando os detalhes e o feito a mão.

Também é importante ressaltar que todas as formas de comunicação convergem para os valores e objetivos da marca. Comunicar como as peças são produzidas manualmente e com muitos detalhes pensados com todo o cuidado e a afetividade relacionadas as peças é um importante objetivo da equipe do marketing. Esse levantamento foi fundamental para que pudéssemos desenvolver o quadro de informações e compreender como se agrega valor a partir da desta etapa da cadeia.

Dentro do projeto foi possível observar a importâncias das novas mídias e redes sociais como ferramentas de venda e de interligação com os consumidores, uma vez que

a empresa tem um canal direto não apenas como vitrine e forma de mostrar toda a sua capacidade criativa, mas também de receber o *feedback* de cada decisão da empresa, como novas coleções e ou ações. A comunicação entre empresa e consumidores se torna rápida e eficaz, permitindo com que os gestores direcionam os próximos passos e coleções de acordo com a necessidade e desejos dos seus consumidores. Possibilitando a conectividade da tecnologia da informação e da comunicação.

Essa percepção é enriquecida a partir da perspectiva do design, que por sua vez consegue evidenciar as necessidades e desejos dos clientes e criar novos produtos com base nesse feedback, tornando o cliente uma força ativa no setor de desenvolvimento. Nesta questão, podemos recorrer ficaa teoria de Normam e Ramirez (1995) acerca da co-produção de valor de faz presente no mercado de moda contemporâneo recifense, onde o consumidor tem participação direta no desenvolvimento dos novos produtos, por vezes falando explicitamente o que desejam ver á venda.

A transparência existente na política da empresa, mostrando como as peças são desenvolvidas, qual sua matéria prima e o valor justo das roupas fazem com que o consumidor seja capaz de manter a Cadeia de Valor ativa e se desenvolvendo.

Além de agregar valor nos produtos já existentes na loja, a cadeia de valor com comunicação direta entre consumidor e a Refazenda permite com que ações e promoções da marca que reutilizam e redefinem os valores das peças possam ser divulgadas, permitindo uma criatividade maior acerca da forma de venda da empresa autoral.

O projeto foi fundamental para a compreensão não apenas da cadeia de valor da Refazenda, mas da forma geral de seu funcionamento e gestão, permitindo com que fique clara sua importância para a moda contemporânea. A partir disso foi possível também, perceber a importância das marcas locais de Recife na economia criativa regional, sendo exemplo de como a inspiração da cidade e de sua cultura interfere diretamente na criação de produtos cheios de significados e potencialidades dentro do mercado de moda autoral contemporâneo.

Além disso, compreender a cadeia de valor dos produtos é essencial para valorizar as oportunidades de mercado, como as mudanças no comportamento do consumidor e inovações tecnológicas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Esmeralda Tomaz. **Beneficiamento de Artigos Têxteis**. Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa. 1985.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v.1, n.1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/qJ3xMv>>. Acesso em 01 ago. 2018.

BRAGA, João; **História da Moda**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2009.

BONSIEPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Edgar Blucher, 2011.

BRIGGS-GOODE, Amanda. **Design de Estamparia Têxtil**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

BUZAN, Tony. **Mapas Mentais**. São Paulo: Sextante, 2009.

CARVALHAL, André. **A Moda Imita a Vida: como** construir uma marca de moda. São Paulo: Estação de Cores e Letras, 2014.

DELUQUE, Angela. **Aprender com Mapas Mentais: uma estratégia para pensar e estudar**. São Paulo: Madras, 2008.

FASHION REVOLUTION. **2015, um novo olhar sobre a moda** Disponível em: <<http://fashionrevolution.org/>> Acesso: 17 abr. 2016.

FEGHALI, Marta Kasznar. **As Engrenagens da Moda**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2013.

FIEPE. **Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco**. Disponível em: <<http://www1.fiepe.org.br/>>. Acesso: 18 set. 2017.

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda & Sustentabilidade: design para mudança**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2011.

FRAGA, Ronaldo. **Caderno de Roupas, Memórias e Croquis**; Belo Horizonte: Cobogó, 2015.

FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito ao consumidor**. Bookman Editora, 2012.

HOEBEL, Edward Adamson; FROST, Everett L. **Antropologia Cultural e Social**. São Paulo: Cultrix, 2006. Tradução de Euclides Carneiro da Silva.

IBGE. Instituto **Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <www.ibge.gov.br/> Acesso: 16 set. 2017.

ITEP. **Instituto de Tecnologia de Pernambuco**. Disponível em: <www.itep.br>. Acesso: 16 abr. 2015.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. São Paulo: Lamparina, 2014.

JONES, Owen. **A Gramática do Ornamento**. São Paulo: SENAC, 2005.

KRUNKEN, Lia. **Analisando a Cadeia de Valor**: estratégias para inovar em produtos e serviços. São Paulo: 2009.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 21 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 21 ed., 2007.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero**: A moda nas sociedades modernas. São Paulo: Schwarcsz, 2004.

MARCO PERNAMBUCANO DE MODA. **Sobre o Marco**. Disponível em: <www.marcopemoda.com/> Acesso: 17 abr. 2016.

MAFFESOLI, Michel. **O Tempo das Tribos**: O declínio nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MELLO, Frederico Pernambucano de. **Estrelas de Couro**: A estética do cangaço. São Paulo: Escrituras, 2015.

MIRANDA, Ana Paula de. **Consumo de Moda**: a relação pessoa-objeto. São Paulo: Estação das Letras, 2008.

MORAES, Dijon de. **Análise do Design Brasileiro**. São Paulo: Blucher, 2006.

NAVARI, Pascali. **Moda e Inconsciente**. São Paulo: SESC, 2010.

POLLINI, Denise; **Breve História da Moda**. São Paulo: Claridade, 2007.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 10 ed. Rio De Janeiro: Campus, 1985.

REFREW, Elinor; REFREW, Colin. **Desenvolvendo uma Coleção**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Tradução de Daniela Fetzer.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Maria Alice; BARROCAS, L. B.; MARINHO N. N. **Interlaçados: trajetórias da cadeia têxtil e de confecções em Pernambuco Narradas por meio da cultura do consumo**. Recife: Editora, 2018.

RUBIM, Renata. **Desenhando a Superfície**. São Paulo: Edições Rosari, 2010.

SANT'ANNA, Mara Rúbia; **Teoria de Moda: sociedade, imagem e consumo**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

SEBRAE. **A Atuação do SEBRAE na Economia Criativa**. Disponível em: <<https://bit.ly/2OPY4KH>>. Acesso: 17 abr. 2016.

_____. **Economia Criativa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/>. Acesso: 17 abr. 2016.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 25., n. 1, p. 217 - 226, jan. 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/V69N87>>. Acesso em 01 ago 2018.

SVENDSEN, Lars. **Moda: uma filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

SOARES, Maria Regina Soares. **Moda e Consumo: inventando sentidos e produzindo felicidade**, 2009.

TERRY, Kayte. **Appliqué Your Way**. San Francisco: Chronicle Books LLC, 2009.

TREPTOW, Doris; **Inventando Moda: planejamento de coleção**. Santa Catarina: Empório do livro, 2007.

UDALE, Jenny. **Fundamentos de Design de Moda: tecidos e moda**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VEILLON, Dominique. **Moda e Guerra: um retrato da França ocupada**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. Tradução de André Telles.

VERGA, Everton Verga; SILVA, Luis Fernando Soares da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.3, p.3-30, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/PbxsN4>>. Acesso em 01 ago 2018.

VEZZOLI, Carlos. Design de Sistemas para a Sustentabilidade: teoria, métodos e ferramentas para o design sustentável de "sistemas de satisfação". Salvador: EDUFBA, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Programa De Pós Graduação em Design

AUTORIZAÇÃO

Eu,.....
.....
..... abaixo
assinado (a), autorizo Ana Carolina Monteiro Gonçalves Agra, mestranda em
Design da Universidade Federal de Pernambuco, a utilizar as informações por
mim prestadas para a elaboração de sua Dissertação, orientada pela Prof.(a.)
Dr.(a.) Virgínia Pereira Cavalcanti

Recife, de de 20_____ .

Assinatura do entrevistado



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Programa De Pós Graduação em Design

AUTORIZAÇÃO

Eu, KILZA REYANE QUEIROZ ASSUNÇÃO _____

_____ abaixo
assinado (a), autorizo Ana Carolina Monteiro Gonçalves Agra, mestranda em
Design da Universidade Federal de Pernambuco, a utilizar as informações por
mim prestadas para a elaboração de sua Dissertação, orientada pela Prof.(a.)
Dr.(a.) Virgínia Pereira Cavalcanti

Recife, 04 de DEZEMBRO de 20 18 .

Kilza Queiroz Assunção

Assinatura do entrevistado



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Programa De Pós Graduação em Design

AUTORIZAÇÃO

Eu, CARLIANE ROSAS DO SANTOS

..... abaixo
assinado (a), autorizo Ana Carolina Monteiro Gonçalves Agra, mestranda em
Design da Universidade Federal de Pernambuco, a utilizar as informações por
mim prestadas para a elaboração de sua Dissertação, orientada pela Prof.(a.)
Dr.(a.) Virgínia Pereira Cavalcanti

Recife, 04 de DEZEMBRO de 2018 .

Carliane Rosas dos Santos

Assinatura do entrevistado



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Programa De Pós Graduação em Design

AUTORIZAÇÃO

Eu, MAGNA COELI DONATO RODRIGUES.....

..... abaixo
assinado (a), autorizo Ana Carolina Monteiro Gonçalves Agra, mestranda em
Design da Universidade Federal de Pernambuco, a utilizar as informações por
mim prestadas para a elaboração de sua Dissertação, orientada pela Prof.(a.)
Dr.(a.) Virgínia Pereira Cavalcanti

Recife, 20 de novembro..... de 20 18 .

Assinatura do entrevistado

APÊNDICE B – FORMULÁRIOS



Programa de Pós Graduação em Design
Mestranda: Ana Carolina Agra

Pesquisa e desenvolvimento

1. Qual a sua função na Refazenda?

2. Quais atividades você realiza diariamente?

3. Como são escolhidas as matérias primas de cada coleção?

4. Essa escolha interfere diretamente no processo de criação de novos produtos?

sim não

5. Conhecer a fonte da matéria prima é importante para seu trabalho?

sim não

6. Essa escolha interfere diretamente no produto final da refazenda?

sim não

7. Há uma preocupação em como o tecido se comporta na produção?

sim não

8. Trabalhar em equipe é fundamental para o bom andamento do seu trabalho?

sim não

9. Você percebe que todos estão comprometidos com suas funções?

sim não

10. Existe cooperação entre os membros da equipe na realização das atividades?

sim não

11. Existe um maquinário necessário para a realização das atividades?

sim não

12. Se sim ele está disponível na empresa?

sim não

13. O ambiente de trabalho é acolhedor?

sim não

14. Existe registros fotográficos de cada peça criada?

sim não

15. Existe uma preocupação em atender as necessidades dos clientes?

sim não

16. Há um canal de comunicação direto entre os clientes e a Refazenda?

sim não

17. As redes sociais são importantes nessa relação?

sim não

18. Os feedbacks dos clientes são incorporados no processo de criação?

sim não

19. Existem estratégias para o pós venda? se sim, quais?

sim não

20. A Refazenda tem algum sistema interno para a comunicação entre equipes?

sim

não

21. São realizadas reuniões interdisciplinares?

sim

não



Produção

1. Qual a sua função na Refazenda?

2. Atualmente como onde e como ocorre a confecção das peças?

3. Quais atividades você realiza diariamente?

4. Existe uma estreita relação da matéria prima com o seu trabalho?

sim não

5. Existem tecidos que facilitam a costura?

sim não

6. A qualidade da costura e dos acabamentos são essenciais aos produtos?

sim não

7. Trabalhar em equipe é fundamental para o bom andamento do seu trabalho?

sim não

8. Você percebe que todos estão comprometidos com suas funções?

sim não

9. Existe cooperação entre os membros da equipe na realização das atividades?

sim não

10. Existe um maquinário necessário para a realização das atividades?

sim não

11. Se sim ele está disponível na empresa?

sim não

12. O ambiente de trabalho é acolhedor?

sim não

13. A empresa utiliza um sistema de estoque de matéria prima?

sim não

14. se sim, qual?

15. E o estoque de produtos finalizados?

16. Os feedbacks dos clientes são incorporados no processo de produção?

sim não

17. A Refazenda tem algum sistema interno para a comunicação entre equipes?

sim não

18. São realizadas reuniões interdisciplinares?

sim não



Marketing e Vendas

1. Qual a sua função na Refazenda?

2. Quais atividades você realiza diariamente?

3. Conhecer a fonte da matéria prima é importante para seu trabalho?

sim não

4. A matéria prima é valorizada no marketing da empresa?

sim não

5. Existe um cuidado especial com o vestuário no momento de venda?

sim não

6. Trabalhar em equipe é fundamental para o bom andamento do seu trabalho?

sim não

7. Você percebe que todos estão comprometidos com suas funções?

sim não

8. Existe cooperação entre os membros da equipe na realização das atividades?

sim não

9. Existe uma equipe externa para as produções de fotos e posts?

sim não

10. Se sim, quais os profissionais envolvidos?

11. Existe um maquinário necessário para a realização das atividades?

sim não

12. Se sim ele está disponível na empresa?

sim não

13. O ambiente de trabalho é acolhedor?

sim não

14. A empresa utiliza um sistema de estoque?

sim não

15. se sim, qual?

16. Existe uma preocupação em atender bem os clientes?

sim não

17. Há um canal de comunicação direto entre os clientes e a Refazenda?

sim não

18. As redes sociais são importantes nessa relação?

sim não

19. Os feedbacks dos clientes são incorporados no processo de venda?

sim não

20. Existem estratégias para o pós venda?

sim não

21. Se sim, quais?

22. A Refazenda tem algum sistema interno para a comunicação entre equipes?

sim não

23. São realizadas reuniões interdisciplinares?

sim não

24. Na sua opinião, as etapas produtivas aumentam as vendas?

sim não

APÊNDICE C – ENTREVISTAS

Entrevista com Magna Coeli (realizada 20.11.18)

"Planejamento de vendas vai na mídia social, até pelo feedback da divulgação, tem os queridinhos."

"Ele é vendido como um tecido de alta performance e quando você coloca ele na modelagem, que tenta fazer alguns cortes, ele não corresponde. Aí a gente tem que repensar a modelagem que a gente já tinha pensado. Também tem uma coisa que é você trabalhar antecipadamente com uma plotagem, com uma amostra, com uma prototipagem, e a gente nunca consegue esse calendário. O protótipo não vem muito anterior ao tecido, aí você presume que aquilo vai acontecer. Mas acontece quando a gente bota ele no (não entendi..), o efeito é outro. Aí a manobra é de corrigir. Por isso nos modelos padrões muito apertados, eles provocam perda do estoque inteiro. Quando você define uma coisa, faz a ficha técnica e diz "é esse", e daí pra frente vai por gravidade. Você tem que estar acompanhando bem de perto."

"O pós venda da gente começa com um sistema de ajuste, um cardápio, de personalização da roupa, por exemplo, você compra uma roupa e você tem um tamanho de quadril que é muito diferente da parte de cima. Aí a gente prevê que a gente faz um ajuste de adaptação e estética pra aquilo. A gente tem um programa agora chamado REALCE que você traz uma peça sua antiga ou já usada pra gente dar uma repaginação. E tem o REUSO, você tá muito acostumada a usar a mesma peça de um jeito, então traga ela pra a gente repensar outro jeito. Até um vestido que está curto demais ele pode ser usado como blusa, você nem imagina mas a gente pode imaginar isso. Então essas três coisas a gente sempre está conversando com o cliente. Como a roupa vai durar muito, existem várias etapas que ele pode retomar essa roupa. "

"Pra cada atividade dessa eu tenho um fluxo de periodicidade. Então, para a modelagem, eu faço modelagem a cada 15 dias, de 15 dias eu ocupo 1 semana.

Então no mês, eu ocupo 2 semanas com modelagem. Já no estilo, eu faço pesquisa constantemente, não tem horário. Visual merchandising eu tenho que fazer 1 vez por semana em cada loja, porque é o planejamento da chegada do produto e toda semana a gente tá abastecendo as lojas, o encaixe desse produto para a linguagem do consumidor. Então essa linguagem da distribuição e lojas, da vitrine, tem a minha pegada. Isso acontece semanalmente. É a mesma para cada loja, varia assim, essa loja tem uma comunicação interna muito maior que externa, porque aqui dentro de o conceito base da marca. Já no shopping não, você faz a vitrine, dá uma arrumada em termo de cor e isso é muito mais rápido. Aqui não, você entra tem que ter outra sensação. E a de criança agora ainda é outra história, porque você tem que criar situações e pensar situações que a criança interaja e isso é bem recente."

"Quando a gente criou em 2015 o e-commerce, por necessidade de distribuição brasileira. Porque como a gente abriu a loja em São Paulo a gente tinha esse problema de distância com o produto que tava aqui. Às vezes ele chegava mais rápido como e-commerce do que fisicamente. Por exemplo, a gente mandava uma remessa para São Paulo, aí duas remessas de cor ficavam aqui para ir, aí por acaso, aquela remessa, lá esfriou demais, não adianta mandar pra lá porque esfriou demais, aí a gente estava fotografando no e-commerce e a pessoa escolhia as outras cores por e-commerce, mas lá ela tinha um mostruário então lá ela tinha que provar o tamanho, mas o estoque tinha lá. Quando a gente fechou lá em 2015, aí a gente realmente aperfeiçoou o e-commerce pra essa venda. Mas no e-commerce a gente sente que o cliente ainda não tá.. ele precisa pegar, ele precisa provar. As variações de cores são muito grande de uma coisa para outra, não é assim: preto, cinza, cáqui, vermelho. São variações de composição e tudo que ele tem que ver, ele não entende.. a gente que faz tem que ver, quanto mais o cliente. A gente tem que fotografar tudo, é um trabalho enorme."

"20 fornecedores dentro da cadeia que a gente procura que é fibras mais naturais. Mesmo que não seja orgânica, mas de fibras mais naturais, aí a gente deixa se visitar mensalmente por eles e eles oferecem o que eles tem disponível, seja por pontualidade da entrega, seja por calendário de verão, inverno, que tem na

fabricação têxtil do país. A gente não se insere, mas que a gente tem que flertar com isso pra gente andar no mesmo tom. Aí a gente recebe mensalmente esses fornecedores como representante e quando a gente quer alguma coisa, aí tanto faz, se é o representante de uma indústria ou um importador, compra de importação, porque a indústria têxtil brasileira não tem. Tem o sintético, mas não tem o produto com o acabamento que a gente precisa, ou com atestado, com certificação de origem. Vamos supor, dos 20 fornecedores, 3 certificam. A gente tem que confiar que o produto por ter uma origem mais natural, a gente faz uma compensação depois da entrada dele. Assim, compensação com o lixo que a gente não gera, compensação com eficiência de energia, trabalho manual, então a gente faz uma reengenharia dentro pra compensar, porque no Nordeste ou Brasil é muito difícil ter uma estratégia nisso aí."

"Aumenta a venda durante o período todo de construção da marca. Nos primeiros 20 anos, quando a gente viu que 25 que era uma mudança de geração. A pessoa que tava com 50 já tava com 70, aí já não tava consumindo tanto. A pessoa que tinha 25 tá com 50, ela mudou, 25 era solteira, paquerava. Com 50 ela é mãe, tá se preparando pra ser avó. Toda uma mudança de paradigma antropológico que a gente tá fazendo ao longo desses 30 anos. O aumento de venda se dá muito mais por engajamento da gente em causas sociais. O aumento de vendas é direto. A gente o engajamento com rendeiras, as pessoas veem, valorizam isso, sabem reconhecer. A gente tem o engajamento com a vida acadêmica, jornalística, teatro e cinema. A gente não vive fazendo outdoor, a gente apoia uma peça de teatro, um festival de cinema, atrai o público deste segmento"

"Aceitar que isto estava acontecendo, aceitar que a empresa tinha uma "tal" idade, e que podia sucumbir a isso. E hoje, assim, a gente deu essa volta toda, não afetou a qualidade do produto, só afetou na ginástica. Eu tô trabalhando 4 vezes mais do que eu trabalhava 4 anos atrás. Com a idade mais avançada, sentindo o peso. Mas, eu não acho que seja ruim não. A eficiência aumentou. A reengenharia foi pra níveis nunca previsto. A gente tinha uma meta de lixo 0, agora a gente tá chegando lá. Por causa do custo da matéria prima. Aí isso dá um ânimo. É a mesma coisa de quem

se reinventa em saúde, em comida. A economia brasileira sempre foi assim: altos e baixos."

"Hoje a equipe de estilo envolve também as duas meninas de design que fazem as mídias sociais, porque elas tem que estar dentro do planejamento da pesquisa, da tendência, de cor, de proporção de textura, pra isso passar para as mídias. Passar no folder, na embalagem. Antigamente eu pensava tudo e depois comunicava, aí eu vi que tinha um hiato, de percepção. Aí a gente resolveu que ter duas pessoas de mídias sociais que trabalham com a construção e manutenção do site e três que trabalham comigo diretamente. Porque uma faz a ponte entre eu e a produção, com produção fotográfica e pesquisa. Aí tem mais duas que fazem a modelagem e o audaces de ampliação, bem técnica, ligado ao fluxo da produção. Mas elas participam do planejamento e da pesquisa. Então, é uma equipe de 6 pessoas de criação e desenvolvimento, mas elas também tem outros papéis em outros momentos. As de mídia tão ligadas ao planejamento de venda, os outros dois estão ligados à produção diretamente e Carli, que trabalha comigo tem a ver com a pesquisa, conceito da coleção."

"A produção é 100% na fábrica. A gente já teve oficina fora, mas a gente de 2015 pra cá teve que reduzir 50% o tamanho. A gente já teve 100 funcionários, hoje a gente tem 45, 50. A gente tinha 5 lojas, hoje a tem 3, incluindo a Chico Bento, que é uma empresa pequena. Mas quando a gente soma Chico Bento e Site dá uma terceira loja."

"Uma vez por mês a gente apresenta os resultados de cada loja, com produção, com que está pesquisando e com o que vai vim, pra integrar essa linguagem. Com o que o marketing tá pensando pra frente. E aí, bater, todo mundo sabendo um pouco de tudo que tá acontecendo, inclusive as contas. As contas são abertas. Se não vendeu, conta negativa. O quanto a gente precisa bater meta para pagar as contas. O tamanho da empresa é tão pequeno que não existe margem de esconderijo ou de faceta, a gente faz essa reunião mensalmente pra apresentar resultado e metas pra frente. A gente tem uma gestora de RH que ela que organiza, pra poder ter um olhar

mais panorâmico e não ter um tendenciamento. Eu não tenho paciência pra planejar porque eu tô sempre olhando o futuro, o presente da empresa é extremamente enfadonho pra mim, a não ser esse planejamento de marketing. Mas por exemplo, repensar estoque de peças que tão com prazo acima de 180 dias pra entrar em promoção, rever metas que não foram batidas, não tenho a menor paciência. Aí Marcos que faz isso, e quando ele apresenta o resultado eu fico feliz da vida. Agora mesmo eu tô planejando o Carnaval."

"Sim, tem mais gente jovem com a gente. Usar roupa ampla sempre foi a proposta da Refazenda, só que, o público *fit*, quer roupa slim. Aí a gente saía de uma proposta que a gente usou muito tempo, para atrair esse público fit. Porque a proposta é de conforto, não é que a roupa justa não seja confortável, depende do tecido, depende da postura. Há 30 anos atrás não tinha isso, tinha a pessoa que era esportista, mas ela não usava roupa pra mostrar essa silhueta. É uma pesquisa de perfil que independe de idade. Há pessoas de 70 anos que gostam de fit, e há pessoas que gostam de roupa ampla com 20."

"Ano que vem faz 30 anos. Há cinco anos atrás a gente comemorou 25 anos, e uma das coisas foi reunir 25 pessoas que eram clientes da marca para ouvi-los. Depois ouvimos 25 pessoas que nunca tinham ouvido falar da marca ou não eram consumidoras, foi feito por um publicitário, Fernando Lima. No dos 25 anos clientes eram pessoas de um clube que defendem fervorosamente e fecham a marca, como dizendo que ela é inatingível e isso fecha, isso castra. Tem mães que quando a filha começa a se vestir, dizem, não toque na minha roupa. Aí a filha já começou a ver aquilo ali como algo hostil. Com isso ela criou uma resistência a marca. Aí a gente teve que desmistificar isso, criando situações lúdicas que a tendência é esse público do filho, porque a mãe estava castrando. A gente tinha um grupo de psicólogos, psicanalistas e jornalistas que eram formadores de opinião, e diziam que não compravam a roupa. Pra ser exclusivo. É como se fosse uma Yves Saint Laurent da pessoa. Pra um lado isso envaidece a marca, mas por outro, delimita demais. E tem gente que diz isso: eu não digo pras pessoas, quando as pessoas perguntam de onde é. Aí os 25 anos mostraram que esse fã clube tava fechado demais. A gente

precisava abrir. Aí as 25 outras diziam que a marca não era próxima, tinha envelhecido, não tinha acompanhado os sabores e cores da nova geração. Elas até flertavam, mas se sentiam intimidadas. Mas nas lojas não tem isso não, entra de outro tipo, principalmente em shopping. Mas essa loja daqui tem essa pegada, que é mais fechada, é mais exclusiva, você só vem a partir de alguém que indica. Você não entra aqui sozinho sabendo que vai ser avançada por uma equipe altamente profissional."

Entrevista com Kilza Queiroz (realizada 04.12.18)

1- "A minha função, eu sou Kilza Queiroz, é de coordenar toda a parte da produção. Eu recebo as peças cortadas e antes, eu sei a coleção toda, qual é a programação a ser feita. Daí, é de coordenar desde a parte da descida do corte (receber o corte, conferir, identificar a ficha, relacionar a ficha com as peças que estão descendo), ver os detalhes, junto com o protótipo. Daí eu tenho que identificar todo o material de insumo que vai ser produzido, coordenar as tarefas com relação aos grupos porque nós trabalhamos em equipe e a gente tem um rodízio de operação, porque a Refazenda tem a costureira como uma costureira realmente, não como uma operadora, como em geral é feito. O que é uma operadora? É aquela pessoa que só faz uma operação, exemplo: fazer gola, pregar gola. Então, eu lido com o produto desde que ele sai do corte até a entrega desse produto ao estoque, finalizado. Totalmente de acordo com o padrão da ficha e o protótipo."

2- "A confecção das peças é feita 95% dentro da confecção Refazenda. 5% é o percentual terceirizado, mas esse terceirizado, a peça vai totalmente cortada, com todos os insumos, com ficha técnica e com um acompanhamento aonde ela é produzida. Então, ela é recebida só confeccionada e tirada a linha, aqui a gente faz a conferência final, onde é feito o caseado, onde é colocado o botão, ou onde é colocado algum acessório que vai ser no final da peça."

3-"O gerenciamento eu faço um pouco junto com o pessoal da programação e eu tenho um gerenciamento a parte que é um suporte ao financeiro na parte das lojas, ou seja, eu confiro todas as vendas, eu checo e acompanho. Neste acompanhamento eu sei também quais as peças estão saindo mais, onde tá a maior demanda e a menor demanda e esse diálogo que eu tenho com as lojas é dado porque na produção a gente tem uma parte de ajuste, esses ajustes é quando a peça é vendida na loja e precisou fazer algum ajuste de bainha, preciso fazer uma pinça, ou algum outro detalhe. Então eu vou acompanhando, porque a gente tem que dizer o que pode ou não pode ser feito na peça."

4-"A escolha da matéria prima ela é básica na hora da confecção. Isso envolve a modelagem, o corte em consequência a produção. Porque? A matéria prima bem selecionada ela vai ter uma adequação melhor na máquina e no final, no corte. A matéria prima de uma qualidade "A" vai repercutir em um produto "A", a matéria prima de qualidade "E" vai repercutir em um produto "E".

5-"Trabalhar em equipe é o início, meio e fim de todo trabalho na Refazenda. Manter o pessoal informado, estar direcionando de uma forma aberta, estar aberto a receber informações e trocar informações, porque o trabalho em uma confecção é diário, então muitas vezes eu que estou ali coordenando estou vendo de um ponto e a costureira que pela experiência que ela tem do dia a dia dela ela pode tá enxergando de outra forma que pode facilitar, ou eu, ao contrário. Então, é essencial, desde as informações do trabalho que vai ser executado, as dificuldades que podem existir no meio e que não foram previstas, então essa comunicação tem de estar muito fluida. O resultado final da peça vai depender exatamente dessa comunicação."

6-"O comprometimento em algumas pessoas é intrínseco, em outras, você tem que buscar. Buscar como? Através do diálogo, através desse diálogo em equipe que a gente falou há pouco, através de mostrar o trabalho que vem sendo feito, afinal de contas é um trabalho que passa 9 horas diárias, 44 horas durante a semana, mais tempo do que se passa em casa. Então você tem que estar dialogando e

conversando o tempo todo, porque, em algumas pessoas esse comprometimento é intrínseco, é nato. Em outras não, elas precisam ser motivadas e instigadas para que isso aconteça."

7-"Acredito que sim, porque a partir do princípio de que a gente traz esse diálogo, já se torna. Existe também um outro viés, quanto mais espaço você dá, mais cobrança existe. Então o que é que acontece? Eu dou "um", quero "dois". Muitas vezes o querer "dois", não tem o comprometimento de oferecer "dois". Então é um trabalho diário, é uma coisa que tem que ser aprimorada, de mostrar, precisamos disso, nossa meta é essa. Eu acredito que em média o ambiente é acolhedor. Nós não temos grandes conflitos, existem conflitos existem, existe geralmente uma pessoa que puxa mais esse conflito. Mas a gente tenta fechar no diálogo."

8-"Nós temos a parte da produção, temos a parte do refeitório, é simples. Mas o nosso grupo, nas costureiras, são 11 costureiras e 4 acabadeiras, então no grupo tem mais duas, são 17 pessoas. Então, o espaço se não é top, é acolhedor."

9-"Todo o estoque da matéria prima é feito no segundo pavimento. Um dos motivos é que a matéria prima sempre tem que estar acima da produção, por questão de praticidade (...). Uma confecção quando ela não é totalmente plana e tem pavimento, geralmente os pavimentos acima tem que ter um estoque da matéria prima, havendo algum problema de incêndio, a parte mais inflamável tem que estar em cima, para não ter barreira. Então, imagine, o estoque de matéria prima embaixo, a produção em cima, acontecendo algum problema, como é que ela vai correr? Então a gente tem um elevador de carga onde é subido os tecidos e tal. As outras matérias prima também, temos a parte dos tecidos, a parte dos retalhos que vão para o retrabalho e depois tem ainda os refugos que vão para os detalhes das fabricações de fuxico e acessórios. Tem a parte de rendas e de zíper, linha, só a parte de linha que fica no mesmo pavimento da costura em um armário fechado de ferro. Já para evitar pegar poeira e em uma eventualidade de fogo ou água ele ficar protegido."

10-"Ele sai do acabamento e segue para ele. Logo em seguida ele é catalogado, enviado para as lojas e para a parte do e-commerce. Fica um pequeno estoque, esse estoque não é grande."

11-"O feedback ele é feito diariamente, através da comunicação entre as lojas, a gerente passa para o grupo e a gente identifica."

12-"Nós chamamos de gestores da Refazenda, gestores de cada loja, gestores do grupo de criação, gestor da produção e gestor da parte administrativa junto com a diretoria. Uma vez por mês nós nos reunimos, é definida a nova meta e se fala sobre o trabalho que foi feito, se atingiu a meta do mês e se não atingiu. É apresentada também a meta para o mês seguinte, essa meta não é só de números, mas também de ação. Então, mensalmente, até o dia 10 de cada mês é feita essa reunião."